

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GABRIEL LOHN COSTA**

**UM ESTUDO SOBRE AS PERCEPÇÕES DOS GESTORES E  
PROFISSIONAIS DA CONTROLADORIA SOBRE AS FUNÇÕES DA ÁREA  
DE CONTROLADORIA EM UMA EMPRESA INDUSTRIAL E COMERCIAL**

**FLORIANÓPOLIS**

**2017**

**GABRIEL LOHN COSTA**

**UM ESTUDO SOBRE AS PERCEPÇÕES DOS GESTORES E PROFISSIONAIS DA  
CONTROLADORIA SOBRE AS FUNÇÕES DA ÁREA DE CONTROLADORIA EM  
UMA EMPRESA INDUSTRIAL E COMERCIAL**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Rogério João Lunkes

Coorientadora: Stefânia Maria Maier

**FLORIANÓPOLIS**

**2017**

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por minha vida, família e meus amigos.

Meu profundo agradecimento a esta instituição de ensino, que me acolheu e participou profundamente do meu crescimento pessoal e profissional.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Dr. Rogério João Lunkes, pelas diversas contribuições e ensinamentos, que possibilitaram a realização desta monografia, e pela oportunidade de elaborá-la.

Agradeço aos meus pais, Vilso Costa e Patrícia Lohn, por fazerem parte da minha vida, sempre me auxiliando e me dando suporte nos momentos mais difíceis.

Agradeço a minha namorada e melhor amiga, Samantha Catherine Alves da Silva, por compreender minhas ausências no tempo despendido para realizar esta monografia; pela dedicação, colaboração, incentivo e pelo apoio no transcorrer do curso de Ciências Contábeis, e por sempre comemorar as minhas conquistas.

Um agradecimento especial aos meus irmãos, Wagner, Eduardo e Victor, por toda amizade empenhada e por me acompanharem não só nos melhores, mas, principalmente, nos piores momentos e, mesmo assim, continuarem me apoiando.

Agradeço aos meus companheiros de música, por compreenderem a importância desta monografia e deste curso para o meu crescimento como pessoa e amigo.

Quero agradecer a todos os meus amigos, que me incentivaram ou me motivaram de alguma forma ao longo de todo esse período. Compreenderam as minhas ausências em momentos especiais e estiveram sempre prontos a me estenderem as mãos nos momentos mais difíceis e me auxiliarem em dúvidas e indecisões quanto aos rumos a seguir.

Agradeço imensamente a *controller*, ao Coordenador Contábil, à Coordenadora do Financeiro, ao Especialista Financeiro e a todos os diretores da empresa estudada por participarem da pesquisa, por disponibilizarem o máximo de atenção e seus tempos para eventuais dúvidas; agradeço pelas sugestões de melhorias para esta monografia. Muito obrigado pela participação de cada um.

*“Sonhe grande, pois sonhar grande dá o  
mesmo trabalho que sonhar pequeno.”*  
*(Lemann, Jorge Paulo)*

Costa, Gabriel Lohn. UM ESTUDO SOBRE AS PERCEPÇÕES DOS GESTORES E PROFISSIONAIS DA CONTROLADORIA SOBRE AS FUNÇÕES DA ÁREA DE CONTROLADORIA EM UMA EMPRESA INDUSTRIAL E COMERCIAL. 2017. 57 Páginas. Monografia do Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar as funções da área da controladoria e do *controller* pela percepção dos principais diretores e profissionais da área da controladoria em uma empresa no ramo da indústria e comércio. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, tendo como procedimento técnico um levantamento. Os dados foram coletados por meio de questionário aplicado aos principais interessados na área, sendo três diretores e quatro profissionais da área de controladoria. Como resultado, observou-se que mesmo a controladoria da empresa atuando principalmente como “Contador Financeiro”, ela apresenta funções relativas ao “Parceiro de Negócios”. Dentre as percepções dos diretores sobre os principais papéis exercidos pela controladoria, destaca-se o de Fiscal, que controla e executa o orçamento empresarial. Em relação aos papéis mais esperados pelos diretores, foram evidenciados o de “controlador de gastos” e o de “principal informante”, percebidos por dois diretores. Em linhas gerais, alguns papéis julgados como necessários já estão sendo atendidos, mas ainda existem possibilidades de melhoria para a área, principalmente na função de comunicador.

**Palavras Chave:** Controladoria, *Controller*, Parceiro de negócio, Contador Financeiro, Papéis da controladoria.

## LISTA DE FIGURAS, QUADROS, TABELAS E GRÁFICOS

Figura 1 - Controladoria no organograma de médias empresas .....	17
Figura 2 – Estrutura da controladoria .....	18
Figura 3 - Funções: contador financeiro X parceiro de negócios .....	26
Figura 4 - Controladoria no organograma da empresa .....	29
Figura 5 - Organograma da área de controladoria da empresa estudada .....	30
Quadro 1 – Dados demográficos dos profissionais estudados .....	13
Quadro 2 - Papéis exercidos pela controladoria/ <i>controller</i> .....	19
Quadro 3 - Funções da controladoria em trabalhos empíricos nos EUA, Alemanha e Brasil .....	24
Quadro 4 - Dados demográficos – controladoria .....	31
Tabela 1 - Grau de atuação da controladoria nas funções .....	35
Tabela 2 - Papéis atuais e desejados pelos diretores .....	36
Tabela 3 - Percepção dos diretores sobre a área de controladoria .....	41
Gráfico 1 - Papéis realizados e desejados pelos gestores .....	22
Gráfico 2 - Características dos profissionais da controladoria .....	32
Gráfico 3 - Papéis atuais percebidos pelos diretores .....	37
Gráfico 4 - Papéis desejados pelos diretores .....	39
Gráfico 5 - Papéis da empresa estudada X estudo de Rehring .....	40

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA .....	8
1.2	OBJETIVOS .....	9
1.2.1	Objetivo geral .....	9
1.2.2	Objetivos específicos .....	9
1.3	JUSTIFICATIVA .....	10
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>11</b>
2.1	ENQUADRAMENTO DA PESQUISA .....	11
2.2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	12
2.3	INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA COLETA DE DADOS .....	14
2.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	14
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
3.1	CONTROLADORIA .....	15
3.1.1	Controladoria na organização.....	16
3.1.2	Papéis da controladoria.....	19
3.2	CONTROLLER.....	23
3.2.1	Funções da controladoria/controller segundo Weber (2011).....	25
3.2.2	Perfil do controller .....	27
3.2.3	Habilidades e características .....	27
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>29</b>
4.1	A CONTROLADORIA DA EMPRESA ESTUDADA.....	29
4.2	PERFIL DOS PROFISSIONAIS DA CONTROLADORIA.....	30
4.3	CARACTERÍSTICAS DOS PROFISSIONAIS DA CONTROLADORIA ..	31
4.4	FUNÇÕES PERCEBIDAS PELA EQUIPE DE CONTROLADORIA.....	33
4.5	PAPÉIS DA CONTROLADORIA .....	36
4.6	AS ATIVIDADES DA CONTROLADORIA .....	41
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>43</b>
5.1	CONCLUSÕES .....	43
5.2	RECOMENDAÇÕES.....	44
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>45</b>
	<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO APLICADO AOS GESTORES.....</b>	<b>49</b>
	<b>APÊNDICE B - INSTRUMENTO APLICADO AO CONTROLLER.....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o rápido crescimento da economia e a ampla concorrência entre as empresas, a velocidade e assertividade das informações sobre a situação econômico-financeira das empresas passa a ser uma parte fundamental para que elas sobrevivam no mercado global (ARIMA, 2002). Para Lunkes e Schnorrenberger (2009), o mercado tornou-se um exemplo da teoria da evolução de Darwin, segundo a qual apenas os mais bem preparados sobrevivem. Dessa forma, para que os gestores tomem as melhores decisões e, assim, se mantenham competitivos, as informações devem ser confiáveis, coerentes e relevantes.

Segundo Beuren (2002), as grandes corporações norte-americanas estavam em forte expansão pela vinda da revolução industrial, no século XIX. Assim, as empresas necessitavam de um maior controle das suas subsidiárias e filiais para que pudessem ter uma gestão centralizada sobre os seus negócios. E foi com o objetivo de suprir essa necessidade que a controladoria surgiu nos Estados Unidos. (BEUREN, 2002). Surge, então, o *controller* com a função de controlar e informar a sede sobre a eficiência e a eficácia organizacional das subsidiárias e das filiais, para que os gestores pudessem tomar as melhores decisões (BEUREN, 2002).

Para Weber (2011), os *controllers* devem possuir mais do que o conhecimento dos fatos econômico-financeiros, precisam conhecer também a forma como os gestores interpretam os dados que recebem. Segundo o autor, eles precisam entender como os vários usuários de informações preferem receber os dados e como eles reagem a essas informações. Desse modo, as funções relacionadas ao *controller* incluem as tarefas tradicionais, relacionadas ao fornecimento de informações para a gestão; e as tarefas de cunho estratégico, relacionadas à cooperação com os gestores, que os envolve, de forma proativa, na gestão da empresa (WEBER, 2011).

Um dos principais motivos para a evolução e expansão da área de controladoria, segundo Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013), é o aumento da complexidade das organizações, conjuntamente com as constantes atualizações e diferentes necessidades entre empresas no decorrer dos anos. Assim, buscando se adaptar, a controladoria acaba absorvendo novas funções, fazendo com que o



*controller* seja responsável, cada vez mais, por uma ampla e diversificada gama de tarefas.

Da mesma forma, para Gomes, Souza e Lunkes (2014), as funções e competências do profissional de controladoria se expandiram com o passar dos anos, conforme evoluem as necessidades de informações para os gestores. Segundo os autores, o profissional está deixando de ser essencialmente contábil e se tornando parte da gestão da organização, com atuações nas determinações e definições de partes estratégicas da organização.

Diante dessa evolução dos processos produtivos e, concomitantemente, das diferentes necessidades e técnicas gerenciais que cada empresa exige da área, observa-se uma falta de consenso na definição das funções executadas pelo *controller* e pela controladoria (OLIVEIRA, 2004).

Nesse sentido, diversos estudos buscaram evidenciar as funções do *controller* por meio de estudos em livros e manuais ou por meio de estudos empíricos em diferentes empresas (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2001; BEUREN, 2002; CALIJURI, 2004; PADOVEZE, 2005; LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009; OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2008; LUNKES; SCHNORRENBARGER; GASPARETTO, 2010; WEBER, 2011; RICHARTZ *et al.*, 2012; LUNKES; SCHNORRENBARGER; ROSA, 2013; SCHNORRENBARGER; CASTRO; LUNKES, 2015).

Embora esses estudos tenham contribuído para ampliar o escopo e a compreensão sobre o tema, ainda há lacunas quanto ao conhecimento das funções solicitadas pelas organizações, uma vez que as funções podem variar conforme contexto analisado.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Esta pesquisa busca contribuir com os estudos já desenvolvidos sobre este tema, evidenciando as funções esperadas e executadas pela área de controladoria em uma empresa industrial e comercial, respondendo a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a percepção dos gestores e profissionais da

controladoria sobre as funções exercidas e esperadas da área de controladoria em uma empresa industrial e comercial?

## 1.2 OBJETIVOS

Nesta seção são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos necessários para a elaboração deste trabalho.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em identificar a percepção dos gestores sobre os papéis atuais e desejados da controladoria, observando conjuntamente o resultado dessas óticas com as funções dos profissionais da área da controladoria em uma empresa industrial e comercial.

### 1.2.2 Objetivos específicos

A fim de alcançar os objetivos gerais, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- I. Descrever as funções da controladoria/*controller* mais frequentes na literatura, por meio de levantamento bibliográfico;
- II. Identificar as funções da controladoria da empresa pela ótica dos profissionais da controladoria e dos principais gestores;
- III. Classificar as funções da controladoria da empresa em contador financeiro ou parceiro de negócio; e
- IV. Comparar os papéis encontrados na empresa com os desejados pelos gestores.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho justifica-se devido ao importante conhecimento acerca das funções e competências do *controller* e, concomitantemente, a falta de arcabouço teórico sobre as funções e competências exigidas desse profissional pelo mercado (BORINELLI, 2006).

Por meio deste estudo, conforme recomendações feitas por Weber (2011), pretende-se verificar as definições de parceiro de negócios e de contador financeiro, observando se, no ano de 2017, a controladoria e o *controller* estão mais inclinados para a definição de parceiro de negócios no contexto de uma organização específica.

Adicionalmente, com esta pesquisa, pretende-se evidenciar as diferenças de percepção dos principais usuários da controladoria - diretores e CEO - com os profissionais responsáveis pela área de controladoria. Dessa forma, acredita-se que poderão ser avaliadas, de forma aprofundada, as necessidades dos usuários em comparação com o que está sendo executado pelos profissionais da área, servindo de auxílio aos profissionais que buscam adaptar-se às novas necessidades da empresa.

Acredita-se que, por meio desta pesquisa, poderão ser evidenciadas informações sobre as principais funções, características e habilidades da controladoria e do *controller* no contexto estudado. Dessa forma, espera-se ampliar o escopo sobre a temática, dando enfoque para as funções realizadas e as oportunidades de melhoria.

## **2 METODOLOGIA**

A metodologia, neste estudo, foi estruturada em dois tópicos: enquadramento metodológico; e instrumentos utilizados.

### **2.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA**

Conforme o objetivo proposto, de identificar as funções exercidas pela controladoria na percepção dos profissionais da controladoria e gestores, este estudo classifica-se como descritivo, sendo a pesquisa utilizada como procedimento técnico. Segundo Silva e Menezes (2000), a pesquisa descritiva busca descrever as principais características de uma população e isso pode ser alcançado por meio de levantamento de dados em revistas, periódicos, monografias, teses entre outros. Beuren e Raupp (2003) definem que descrever, para a pesquisa descritiva, significa identificar, relatar e comparar.

Segundo Gil (2008), a pesquisa de levantamento se caracteriza pela interrogação direta das pessoas que se deseja conhecer, sendo destacada como útil para estudos, nos quais se buscam opiniões e atitudes de uma amostra, assim mostrando-se mais adequadas para estudos descritivos do que explicativos. Algumas vantagens descritas pelo autor são: conhecimento aprofundado da realidade; economia de recursos e rapidez; e possibilidade de poder agrupar os dados encontrados em tabelas, assim possibilitando a sua análise estatística.

Em relação à abordagem, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa. Segundo Triviños (1987), essa abordagem busca descrever profundamente o problema dentro do contexto estudado, enquadrando-se, desse modo, com o objetivo proposto no estudo. Triviños (1987) completa afirmando que o foco da pesquisa qualitativa não é a quantidade de amostra, mas, sim, a capacidade de selecionar uma pequena amostra, utilizando as condições que o pesquisador achar essencial para o esclarecimento do assunto da pesquisa.

## 2.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada atua no ramo de indústria e comércio de presentes e decorações. Está situada, desde a sua criação, em 2002, na grande Florianópolis, em Santa Catarina. A empresa está em constante expansão, crescendo mesmo em períodos de crise, mostrando-se, assim, como consolidada e preparada para o mercado e seus desafios.

A empresa estudada se enquadra como média, pelo número total de funcionários, considerando que, segundo classificação do SEBRAE, esse é o enquadramento quando a empresa é classificada como indústria e possui de 100 até 499 funcionários. Hoje, a empresa atua em todo o mercado nacional e busca expansão no mercado interno.

Há aproximadamente quatro anos, quando a empresa possuía cerca de 90 funcionários, foi implantada a controladoria para auxiliar no planejamento e atuar no controle orçamentário, buscando diminuir despesas e otimizar recursos.

Um dos grandes desafios encontrados pela controladoria da empresa é a diversidade do parque fabril, sendo que parte da produção está localizada na China, outra no Paraguai e a última na grande Florianópolis.

Para a captação dos dados, foram enviados questionários a todos os diretores e coordenadores das áreas mais participativas da controladoria, sendo que três diretores e quatro profissionais da área da controladoria responderam. A descrição dos dados obtidos nas entrevistas, está apresentada, a seguir, no Quadro 1.

Quadro 1 – Dados demográficos dos profissionais estudados

Área	Função	Dados demográficos
Controladoria	Diretor de Finanças e Gestão/ <i>Controller</i>	Sexo feminino; 33 anos; Graduada em Administração, com MBA em Administração; Experiência de 4 anos na área de controladoria; 2 anos atuando na organização dentro da mesma área.
	Coordenador Contábil e Tributário	Sexo masculino; 32 anos; Graduado em Ciências Contábeis; Experiência de 10 anos na área de controladoria; 11 meses atuando na organização dentro da mesma área.
	Coordenador de Orçamento e Operações Financeiras	Sexo feminino; 23 anos; Graduada em Administração; Experiência de 2,5 anos na área de controladoria; 2,5 anos atuando na organização dentro da mesma área, e 3 meses na função atual.
	Especialista Financeiro	Sexo masculino; 25 anos; Graduado em Ciências Contábeis, com especialização em Controladoria e Finanças; Experiência de 4 anos na área de controladoria; 1,4 anos atuando na organização dentro da mesma área.
Diretoria	Diretor de Operações	Sexo masculino; 51 anos; Graduado na área de Engenharia, com especialização em áreas da Engenharia; Experiência de 28 anos; 3,5 anos atuando na organização, como diretor de operações.
	Gerente Nacional de Vendas	Sexo masculino; 48 anos; Graduado na área da Administração, com especialização em Marketing; Experiência de 30 anos na área; 6 meses atuando na organização, como gerente de nacional de vendas.
	CEO	Sexo masculino; 41 anos; Graduado na área da Administração; Experiência de 25 anos como CEO; Dono e fundador da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2017).

## 2.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS NA COLETA DE DADOS

Para identificar as funções que a controladoria e o *controller* exercem, efetivamente, dentro da empresa estudada, foi utilizado, na coleta de dados, um questionário adaptado de Alexandre (2015). O questionário foi aplicado diretamente aos diretores e responsáveis pela controladoria da empresa estudada, compreendendo três diretores e quatro profissionais da área de controladoria.

Foram aplicados dois questionários (A e B), sendo o primeiro aplicado aos diretores e o segundo, à controladoria. Os dois questionários apresentam, no primeiro bloco, questões relacionadas aos dados demográficos dos entrevistados com intuito de traçar o perfil dos respondentes, utilizando perguntas como: sexo; idade; nível e curso de graduação; tempo de experiência; entre outros.

No segundo bloco, o questionário aplicado aos diretores baseou-se nas definições de Rehring, Voußem e Weber (2011) sobre os possíveis papéis da controladoria dentro de uma organização. Dessa forma, buscou-se definir, pela ótica dos diretores, a classificação dos papéis percebidos e executadas pela controladoria, com base nas classificações de Rehring. No questionário aplicado à controladoria, buscou-se comparar as funções percebidas pela área de controladoria com as definições de Weber (2011), entre contador financeiro e parceiro de negócios.

## 2.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa se limita por sua amostra ser uma empresa do ramo industrial e comercial de médio porte localizada na grande Florianópolis e pelos achados serem direcionados por um questionário adaptado de Alexandre (2015), assim limitando aos assuntos abordados dentro do questionário.

Outro ponto que cabe destacar relaciona-se às necessidades únicas de cada empresa, no que se refere à controladoria/*controller*, não permitindo a generalização dos resultados encontrados para todos os *controllers*, assim, não representando o universo da controladoria e do *controller*, na totalidade.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 CONTROLADORIA

Apesar de a controladoria ser uma área de grande importância dentro da organização, não existe, na literatura, um consenso entre os autores sobre as funções praticadas pela área (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009). Segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009), muito desse problema se dá pelo fato de a atuação da controladoria ser muito ampla e diversificada, participando desde áreas operacionais até áreas estratégicas, e apresentando diversos enfoques, principalmente pela variabilidade do que a empresa necessita e dos conhecimentos do controle.

Um exemplo dessas divergências sobre as funções da controladoria pode ser notado, ao se analisar, de forma comparativa, os achados de Tung (1974) e Nakagawa (1993), em que o primeiro descreve como funções da controladoria se portar como conselheiro e consultor da empresa; e, para o segundo, a controladoria deve atuar reportando dados relevantes, para auxiliar os gestores a tomarem as melhores decisões para a companhia.

Observa-se que Tung (1974) percebe a controladoria como uma área mais estratégica, participando ativamente no aconselhamento e tomadas de decisão. Já Nakagawa (1993) defende que a controladoria deve ser uma área mais de suporte para a gestão, devendo reportar informações, sem, contudo, participar efetivamente do planejamento estratégico da empresa.

Para Caggiano e Figueiredo (2008), por exemplo, a missão da área de controladoria está ligada à colaboração com as áreas dos principais gestores, buscando melhorias nos resultados globais, a eficácia da organização e zelando pela continuidade da empresa. Por seu turno, Mossiman (1993, p.96) assim conceitua a controladoria:

*Conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de administração, economia, psicologia, estatística e principalmente contabilidade, que se ocupam da gestão econômica da empresa, com o fim de orienta-la para a eficácia.*



Na mesma linha, Almeida, Parisi e Pereira (2001, p.347) definem que a missão da controladoria é “assegurar a otimização do resultado econômico da organização [...] promover a eficácia organizacional, viabilizar a gestão econômica e promover a integração entre as áreas de responsabilidade da organização” (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2001, p. 347).

Para Nascimento e Reginato (2013), a controladoria tem como uma de suas funções informar constantemente os principais diretores da empresa sobre as principais informações econômico-financeiras, para que assim eles possam buscar a eficácia da organização, explorando as informações utilizadas na tomada de decisão. Segundo os autores, a controladoria também tem como função o monitoramento da execução dos objetivos estabelecidos. Dessa forma, pode-se identificar e diagnosticar mais rapidamente os desvios encontrados entre o realizado e o planejado pela organização, indicando as medidas que devem ser tomadas quando forem necessárias, no momento da decisão (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

Na mesma linha, Knoepfel (1935) define a área de controladoria como sendo uma área de investigação (diagnóstico) dos fatos em todos os tempos (presente, passado e futuro) da empresa. Assim, cabe à controladoria sugerir, acompanhar e aconselhar um plano de negócios para a empresa.

Em outra vertente, Padoveze (2005) afirma que a controladoria é uma evolução natural da contabilidade pela sua grande expansão entre as áreas de atuação. O autor afirma, ainda, que a controladoria representa a contabilidade em sua plenitude, na sua forma mais evoluída, ocupando cargo mais importante e relevante dentro da organização do que o setor de contabilidade.

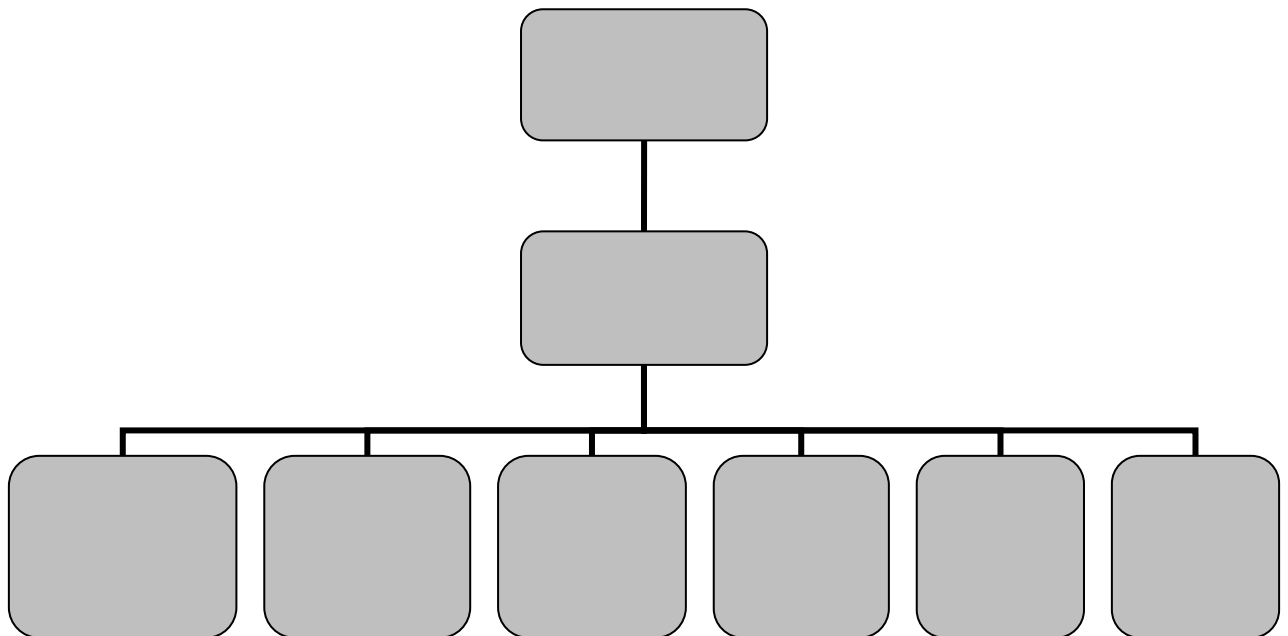
### **3.1.1 Controladoria na organização**

Dentro da estrutura do organograma organizacional, para Padoveze (2005), o *controller* se posiciona imediatamente abaixo do vice-presidente, ou do diretor administrativo e financeiro, ficando no mesmo nível organizacional que a tesouraria. Entretanto, conforme Figura 3, Calijuri (2004) expõe que, em companhias de tamanho médio a grande, o *controller* é tipicamente encontrado no mesmo nível

que o superintendente ou vice-presidente, no contexto da organização como um todo.

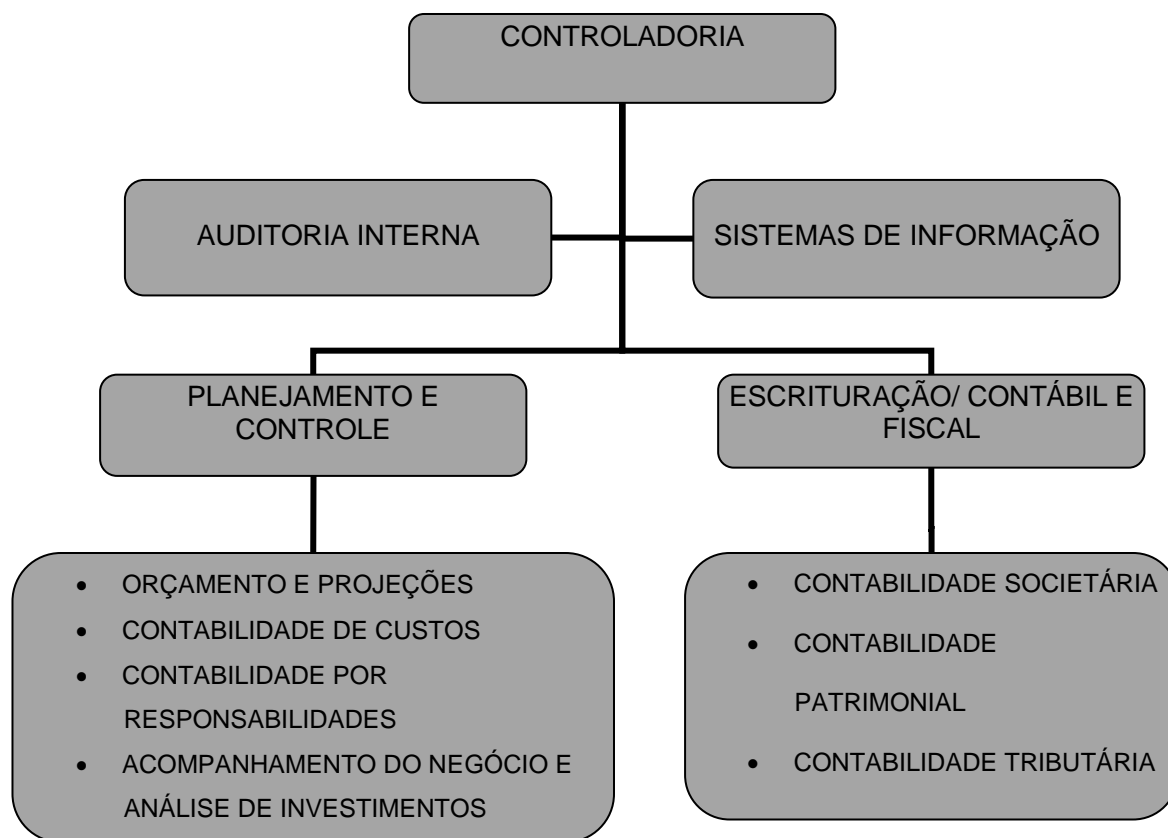
A estrutura da controladoria defendida por Padoveze (2005), conforme ilustrado na sequência (Figura 4), apresenta os sistemas de informação contábil gerencial e a auditoria interna sob a responsabilidade da área da controladoria, uma vez que a falta de confiabilidade nas informações dadas pelo sistema pode ocasionar falhas nos reportes de correções e planejamentos futuros da organização. Para o autor, a controladoria pode se dividir em duas grandes áreas: planejamento e controle; e escrituração.

Figura 1 - Controladoria no organograma de médias empresas



Fonte: Calijuri (2004).

Figura 2 – Estrutura da controladoria



Fonte: Padoveze (2015).

A área da escrituração, segundo Oliveira, Hernandez e Silva (2008), é a área que executa funções da contabilidade tradicional, controlando o patrimônio, executando conciliações das contas contábeis, apuração de impostos, controle de custos para, assim, gerar informações e relatórios com fins societários, fiscais, de publicações para usuários externos, atendimentos à fiscalização e para auditoria. Já a área de planejamento e controle caracteriza-se pelo aspecto moderno das funções da controladoria (OLIVEIRA; HERNANDEZ; SILVA, 2008).

Para Ribeiro et al. (2008), o controller pode ocupar diversas posições no organograma da organização. Os autores analisaram resultados de uma pesquisa de campo envolvendo médias e grandes empresas da Grande Florianópolis, constatando que, em 41,18% dos casos, o controller exerce a função de gerência; em 23,53%, exerce a função de coordenação ou supervisão; e em apenas 11,76%, exerce a função de diretoria dentro da organização.

No entanto, na pesquisa de Calijuri (2004), que analisou 35 anúncios de vagas para controllers, divulgados em 2004, e mais 29 formulários, que foram

enviados e respondidos por controllers sobre as suas funções, habilidades e formação acadêmica, foi observado que, entre as posições ocupadas pelos controllers das empresas, 53% dos 40 controllers entrevistados ocupavam posição de diretor; 38% ocupavam posição de gerência; 5% ocupavam posição de supervisor; 3% dos controllers ocupavam cargo equivalente a assessor; e 3% dos controllers ocupavam a posição de coordenador.

### 3.1.2 Papéis da controladoria

Conforme estudos realizados por Rehring, Voußem e Weber (2011), podem ser observados dez diferentes papéis exercidos pela controladoria/*controller* dentro da organização. Esses papéis e as suas respectivas descrições estão listadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Papéis exercidos pela controladoria/*controller*

Papel	Descrição das Atividades
Principal informante	Classificado como fornecedor de informações financeiras aos principais gestores. Ele possui a responsabilidade de gerar os relatórios e prestar informações sobre os resultados e o desempenho da organização.
Controlador de gastos	Classificado como o que atua no controle do processo de planejamento e orçamento e, frequentemente, impõem/exige/cobra cortes exigidos/propostos/definidos pela alta direção.
Fiscal	Classificado como o que atua, principalmente, no processo de controle da execução orçamentária, comanda, controla e faz cumprir as normas da organização (políticas e procedimentos).
Auditor Interno	Classificado como o que atua na verificação, se está tudo certo e, em caso de problemas, toma ou sugere medidas punitivas. Mantém os superiores informados sobre o comportamento e desempenho dos gestores de linha.
Direcionador	Classificado como o que atua sobre os objetivos estabelecidos, informando ao principal executivo o alinhamento das ações de negócio. Informa sobre a direção e velocidade imprimidas. Atua na coordenação do alinhamento dos esforços da organização e na definição dos seus rumos.
Conselheiro/Assessor	Classificado como o que atua na eficiência econômica, tem relação muito próxima com os gestores, inclusive para criticar suas ações e decisões.
Agente de mudança	Classificado como o que atua e contribui com iniciativas, além de acompanhar e dar suporte aos processos de mudança.

Comunicador	Classificado como o que atua na comunicação direta com a gestão, ao transmitir os indicadores de gestão e mostrar as implicações e os impactos sobre o resultado. Procura gerar um impacto positivo sobre o comportamento do gerente, com forte interação.
Arquiteto	Classificado como o que propõe e desenvolve os modelos e instrumentos de gestão; o que inclui os sistemas de informações.
Inovador	Classificado como o que atua no desenvolvimento e na transmissão de conceitos e técnicas inovadoras, relacionadas à gestão. A diferença entre o arquiteto e o inovador é que o primeiro atua mais no campo das ideias e conceitos; e o segundo, na proposição e no desenvolvimento de modelos e instrumentos.
Consultor interno	Classificado como o que atua em funções que vão além da prestação de informações, com a recomendação de ações de melhoria e correção de desvios. Atua como facilitador da execução, ou seja, é aquele que ajuda as áreas ou os gestores em casos de dúvidas sobre como realizar a execução orçamentária. Conduta de aconselhamento e assessoria.
Crítico	Classificado como o que fala verdades, mesmo que duras, e faz críticas sem temer consequências negativas.

Fonte: Adaptado de Rehring, Voußem e Weber (2011).

Em suas pesquisas, Rehring, Voußem e Weber (2011) analisaram os papéis desempenhados e desejados por *controllers*, em 314 empresas localizadas na Alemanha, Suíça ou Áustria. Como resultado, os autores identificaram as diferenças entre os papéis realizados nas empresas e o que os gestores desejariam que fossem realizados, conforme apresentado, a seguir, no Gráfico 1.

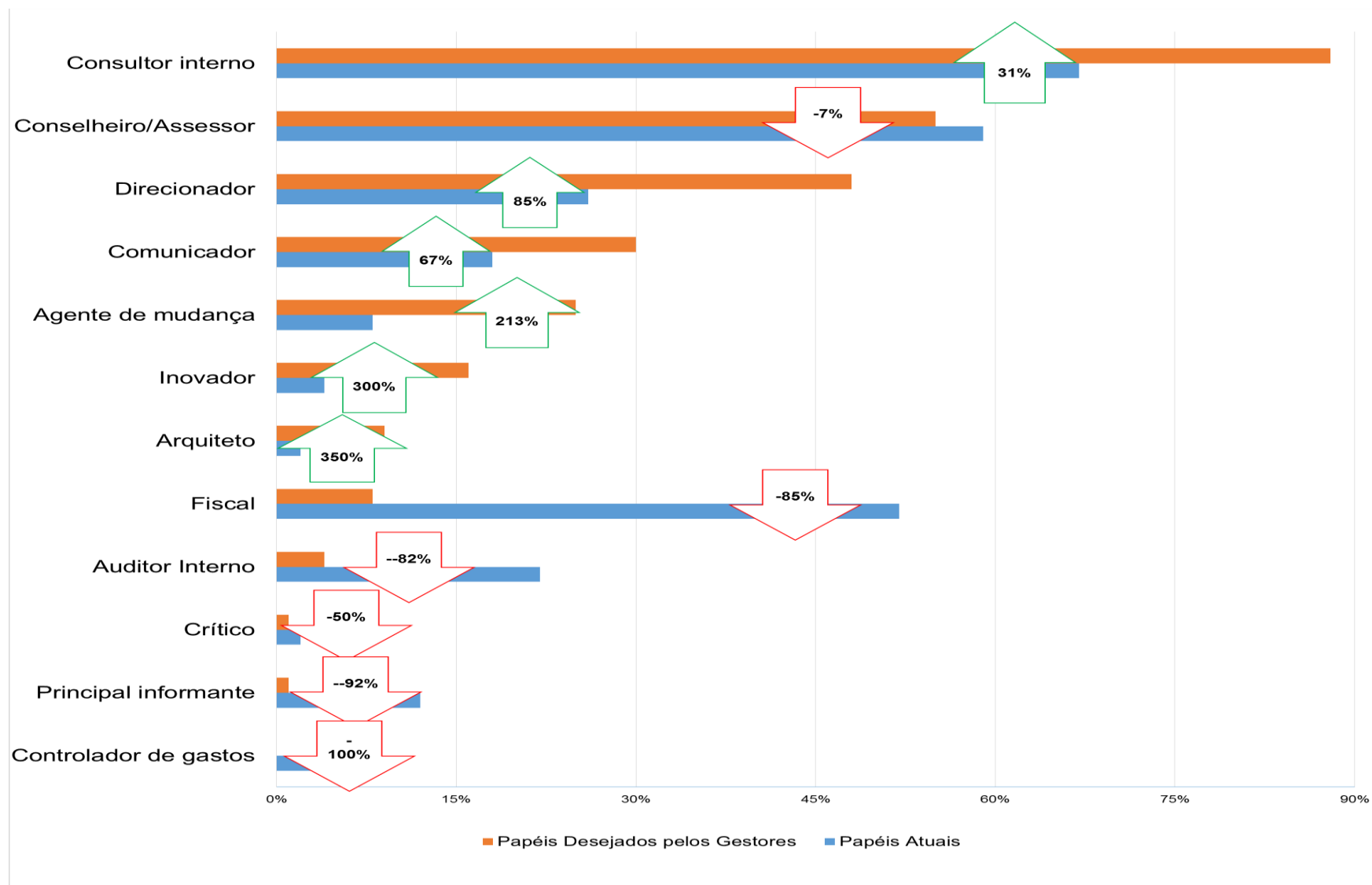
Observando o Gráfico 1, nota-se que os papéis mais encontrados são: consultor interno (67%); conselheiro/assessor (59%); e fiscal (52%). Já os papéis menos encontrados na pesquisa foram: arquiteto (2%); crítico (2%); inovador (4%); controlador de gastos (6%); agente de mudanças (8%); principal informante (12%); e comunicador (18%).

Quando analisados os papéis desejados pelos gestores, encontram-se possíveis oportunidades de atuação para a área de controladoria, como encontram-se, também, papéis que podem deixar de ser executados, já que são pouco desejados pelos gestores. As maiores oportunidades (em termos percentuais), pela percepção dos papéis desejados pelos gestores X os papéis atuais, são arquiteto, com possibilidade de crescimento de 350%; inovador, com possibilidade de 300% de crescimento; e agente de mudança, com possibilidade de crescimento de 213%. O papel mais desejado, em números absolutos, foi o de consultor interno, gerando um aumento de 31% de possibilidade de atuação desse papel pela controladoria.

Por outro lado, observando os papéis mais executados que os desejados, pode-se notar que o papel de controlador de gastos, o qual foi encontrado como sendo realizado em 6% das empresas, não foi citado como desejado por nenhum gestor.

Observando os achados de Alexandre (2015) pesquisando as percepções encontradas e desejadas pelos gestores de uma empresa de tecnologia. Nas percepções dos gestores, os mesmos destacam a atuação do *controller* no papel do analista de dados, onde presta informações e relatórios financeiros para a gestão da empresa. Já em relação aos papéis que os gestores gostariam que o *controller* abrangesse destacou-se o de fiscalização e controle dos cortes e gastos exigidos pela alta administração.

Gráfico 1 - Papéis realizados e desejados pelos gestores



Fonte: Adaptado de Rehring *et al.* (2011)

### 3.2 CONTROLLER

Segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009, p.12), “além da falta de definição unânime do conceito de controladoria, o próprio *controller* pede definição, já que este profissional pode exercer diferentes atividades, dependendo da organização em que atua”. Assim, visando essa falta de consenso, alguns autores buscaram evidenciar as funções do profissional da controladoria requisitadas pelas empresas.

Na visão de Caggiano e Figueiredo (2008), o *controller* tem como uma de suas principais funções manter os principais executivos da empresa bem informados sobre: que direção a empresa deve tomar; para onde ela deve ir; como ir; e quais caminhos seguir.

Já o estudo de Lunkes *et al.* (2009) buscou analisar as funções exercidas pelos *controllers*, encontradas em diversos estudos empíricos realizados no Brasil, Estados Unidos e Alemanha. Como resultado, os autores não encontraram unanimidade entre as funções, porém existem algumas funções que são comuns, como, por exemplo: Elaboração e interpretação de relatórios (85%); planejamento (77%); controle (69%); e contabilidade (62%).

Conforme os trabalhos empíricos desenvolvidos no Quadro 3, na sequência, o estudo de Lunkes *et al.* (2009) apontou que, nos Estados Unidos, as funções mais requisitadas foram: elaboração e interpretação de relatórios (100%), planejamento (50%), controle (50%) e contábil (100%); já no Brasil, as funções mais relevantes foram: planejamento (100%), elaboração e interpretação de relatórios (75%), controle (75%), contábil (75%), controle interno (75%) e administração dos impostos (50%). Na Alemanha, os autores identificaram que, devido o *controller* e o contador não serem necessariamente a mesma pessoa, a controladoria apontou, principalmente, para funções mais voltadas à gestão estratégica, como coordenação do planejamento, sistema de informações, controle, e gestão de pessoas e organizacional.



Quadro 3 - Funções da controladoria em trabalhos empíricos nos EUA, Alemanha e Brasil

País	Estados Unidos					Alemanha						Brasil					Total Geral	
Pesquisas	Voorhies (1944)	Simon, et al. (1954)	Sathe (1978)	Siegel e Kulesza (1996)	Total - EUA	Horváth, Gaydoul e Hagen (1978)	Uebele (1981)	Horváth, et al. (1985)	Amshoff (1994)	Pellens, Tomaszewski e Weber (2000)	Total - Alemanha	Giongo e Nascimento (2004)	Cajliuri, Santos e Santos (2004)	Santos, et al. (2005)	Borinelli (2006)	Total – Brasil	Absoluto	Relativo - %
Funções																		
Elab.de relatórios e interpretação	X	X	X	X	4	X	X	X	X	-	4	-	X	X	X	3	11	85%
Planejamento	-	-	X	X	2	X	X	X	-	X	4	X	X	X	X	4	10	77%
Controle	-	-	X	X	2	X	-	X	X	X	4	X	X	-	X	3	9	69%
Contábil	X	X	X	X	4	-	-	X		-	1	-	X	X	X	3	8	62%
Controles internos	X	-	-	-	1	-	-	-	-	-	0	X	X	-	X	3	4	31%
Sistema de informações	-	-		X	1	-	-	-	X	X	2	X	-	-	-	1	4	31%
Administração dos impostos	-	-	-	-	0	-	X	-	-	-	1	-	-	X	X	2	3	23%
Relatórios governamentais	X	-	-	-	1	-	X	-	-	-	1	-	X	-	-	1	3	23%
Auditoria	-	X	-	-	1	-	-	-	-	-	0	-	X	-	-	1	2	15%
Direção	X	-	-	-	1	-	-	-	X	-	1	-	-	-	-	0	2	15%
Análise e avaliação econômica	-	-	-	-	0	-	X	-	-	X	2	-	-	-	-	0	2	15%
Avaliação e deliberação	-	-	-	-	0	-	X	-	-	-	1	-	-	-	-	0	1	8%
Atender agentes de mercado	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	X	-	-	1	1	8%
Proteção de ativos	-	-	-	-	0	-	X	-	-	-	1	-	-	-	-	0	1	8%

Fonte Lunkes *et al.* (2009)

Outros estudos, como o de Ferrari *et al.* (2013), ao analisarem anúncios de vagas para área de controladoria em empresas de recrutamento e seleção durante os anos de 2004 até 2009, afirmam que, dentro das funções mais requisitadas para o cargo de *controller*, encontram-se o controle e gerenciamento de tributos, a contabilidade, o planejamento estratégico e os relatórios gerenciais.

Já no estudo de Calijuri (2004), analisando 35 anúncios de vagas para *controllers*, divulgados em 2004, e mais 29 formulários, que foram enviados e respondidos por *controllers* sobre as suas funções, habilidades e formação acadêmica, destacou-se que as principais funções que o mercado espera dos

*controllers* estavam relacionadas ao controle de custos, elaboração de relatórios gerenciais e de demonstrativos contábeis, execução, planejamento e *forecast* do orçamento, planejamento tributário e auditoria interna.

O estudo de Pletsch, Silva e Lavarda (2015), que buscou analisar as funções do *controller* no mercado de trabalho no sul do Brasil, evidenciou que as funções mais requisitadas eram as de planejamento financeiro, processo orçamentário, controle de custos, gestão de equipes, controles internos e contabilidade empresarial. Já as funções menos executadas, compreendiam o gerenciamento jurídico, sistemas de informação e legislação fiscal e tributária.

Para Weber (2011), a quem será dado mais enfoque no próximo tópico, as funções relacionadas ao *controller* incluem as tarefas tradicionais, relacionadas ao fornecimento de informações para a gestão, além de tarefas de cunho estratégico, relacionadas à cooperação com os gestores e que os envolvem de forma proativa na gestão da empresa.

### **3.2.1 Funções da controladoria/*controller* segundo Weber (2011)**

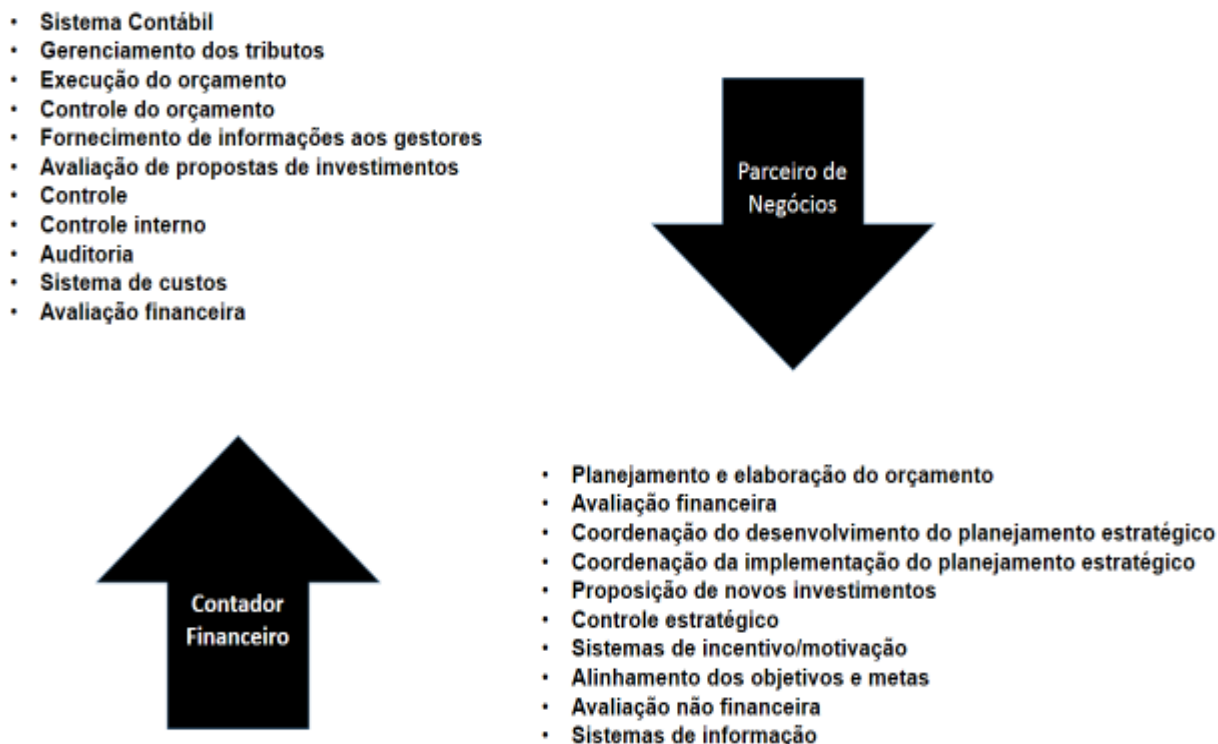
O estudo de Weber (2011), que será utilizado na classificação das funções neste estudo, trouxe duas macro categorias: contador financeiro (*Bean Counter*) e parceiro de negócio (*business partner*).

O contador financeiro, conforme demonstrado na Figura 5, a seguir, possui, primordialmente, funções básicas da controladoria, como, por exemplo: controlar custos, desenvolver o sistema contábil, fechar balanço, executar orçamento, estabelecer controle tributário, entre outros (LUNKES, SOUZA E WIGGERS, 2015). Segundo Lunkes, Souza e Wiggers (2015), as funções relativas ao contador financeiro são aquelas que requerem menos proatividade e estão mais distantes das decisões estratégicas.

Já a segunda categoria, denominada de parceiro de negócios, abrange a controladoria/*controller* que possui maior influência sobre a gestão da empresa, isto é, a área colabora de forma ativa e proativa sobre decisões estratégicas da organização (LUNKES, SOUZA E WIGGERS, 2015). As funções dessa categoria, conforme, ainda, Figura 5, englobam as funções do contador financeiro além de

algumas mais abrangentes, como: avaliação financeira da empresa; participação do planejamento estratégico; participação na implementação do planejamento estratégico; participação na criação de sistemas de incentivo e metas; entre outras.

Figura 3 - Funções: contador financeiro X parceiro de negócios



Fonte: Adaptado de Weber (2011).

Contudo, conforme Weber (2011), cabe destacar que o parceiro de negócios não substitui o contador financeiro. Assim, essas funções não são excludentes entre si, mas, sim, complementares, sendo que o parceiro de negócios tende a desenvolver tanto atividades mais tradicionais – atividades fundamentalmente do contador financeiro –, quanto estratégicas.

Alguns pesquisadores buscaram evidenciar, de forma empírica, as funções do *controller* conforme a classificação de Weber (2011). Schnorrenberger, Castro e Lunkes (2015), por exemplo, ao analisarem 191 vagas em sítios de recrutamento de profissionais na Espanha, onde o perfil do profissional da controladoria já está bem definido, concluíram que as funções de maior destaque são relativas ao “parceiro de negócios”.

Dentre os principais achados na pesquisa de Alexandre (2015) referentes as funções executadas pela controladoria da empresa, destacou-se que o *controller* e o analista de controladoria executam diferentes funções na empresa, onde o

*controller* desempenha funções mais relacionadas ao do “parceiro de negócios”. Já o analista de controladoria concentra suas atividades na categoria do “contador de feijão”.

### **3.2.2 Perfil do *controller***

Conforme Calijuri (2004), é de grande importância que os *controllers* tenham uma consolidada formação acadêmica. Nesse sentido, as formações acadêmicas mais encontradas nos perfis dentro do estudo da autora, em ordem decrescente, foram: Ciências Contábeis, Administração, Economia e Direito. Entre as áreas da pós-graduação, a maioria cursou MBA (33,3%), seguido de cursos de especialização em Controladoria ou em outras áreas relacionadas às finanças.

Estudos anteriores, como os de Schnorrenberger *et al.*(2007) e Oro, Dittadi, Carpes e Benoit (2009), evidenciaram que os cursos de graduação mais encontrados no perfil de *controllers* são: Ciências Contábeis e Administração.

Analisando, conjuntamente, os estudos de Calijuri (2004), Schnorrenberger *et al.*(2007) e Oro, Dittadi, Carpes e Benoit (2009), percebe-se que existe um consenso entre os autores, quando definem que a formação em ciências contábeis é a mais encontrada nos cargos para a função de *controller*.

### **3.2.3 Habilidades e características**

Segundo Calijuri (2004), existe um consenso entre as opiniões de *controllers* e recrutadores sobre as principais características que um profissional deve possuir para ocupar o cargo de *controller*. As habilidades encontradas pelo autor como indispensáveis foram : liderança, proatividade, iniciativa, possuir raciocínio matemático e analítico. Calijuri (2004) afirma, ainda, que, para ocupar o cargo, o profissional deve também ser flexível, assertivo, conseguir implantar novas ideias e ter facilidade em resolver conflitos.

Da mesma forma, na ótica de Ferrari *et al.* (2013), ao analisarem anúncios dos anos de 2008 até 2013, de empresas de recrutamento e seleção, divulgados no informe publicitário denominado Painel Executivo, da Revista Exame, destacam-se como competências mais relevantes para o cargo de *controller*: a liderança; o dinamismo; a iniciativa; a proatividade e a visão global de mercado.

Outros estudos, como o de Ribeiro *et al.* (2008), ao analisarem as habilidades de controle de médias e grandes empresas da Grande Florianópolis, evidenciaram que, entre as habilidades mais importantes do *controller*, destacam-se a iniciativa (86%) e a liderança (79%), seguidas da capacidade analítica (71%), flexibilidade a mudanças (71%) e do raciocínio matemático (71%). Nas habilidades menos lembradas pelos entrevistados, encontram-se o domínio de línguas estrangeiras (7%) e a facilidade de gestão de conflitos (26%).

Já na pesquisa de Teles *et al.* (2012), ao analisarem 23 hotéis associados da ABIH, localizados no sul do Brasil, e os seus respectivos *controllers*, foram encontradas, dentre as habilidades mais importantes para a eficácia das atividades do *controller*, a capacidade de trabalhar em equipe, habilidade na tomada de decisão, capacidade para resolver problemas, compreensão global e sistemática da empresa, capacidade de liderar mudanças e liderança. Segundo os autores, entre as habilidades menos relevantes para buscar a eficácia das atividades do *controller*, destacaram-se o conhecimento em outras línguas, a criatividade e a habilidade analítica.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

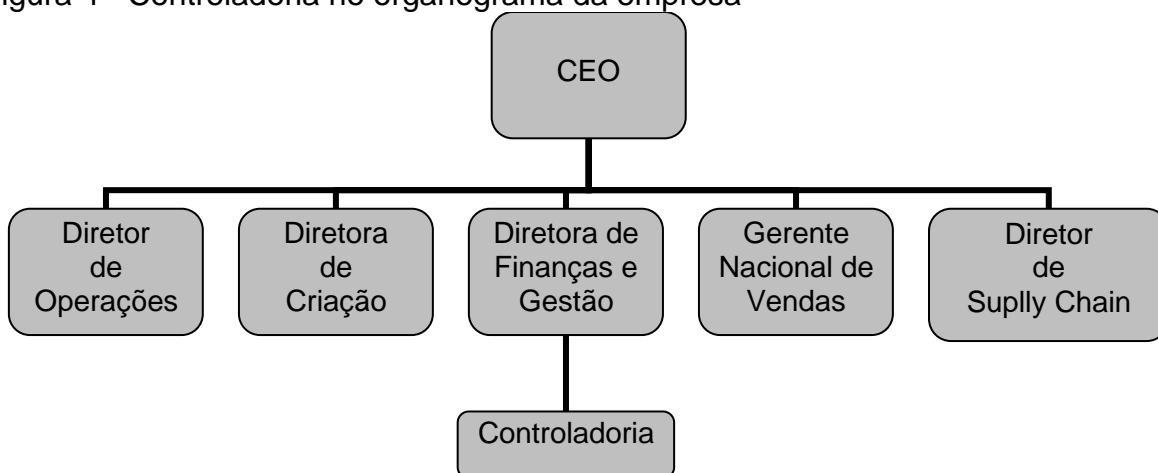
Neste capítulo, serão feitas a descrição e a análise dos dados coletados junto aos diretores e profissionais da área de controladoria quanto à percepção deles sobre a área de controladoria da empresa estudada.

Busca-se ainda, neste capítulo, apresentar dados, informações e comparações com a pesquisa bibliográfica sobre as habilidades e as principais características dos profissionais da controladoria, bem como sobre as funções e papéis executados pela área na percepção de gestores, diretores e pessoal da controladoria.

### 4.1 A CONTROLADORIA DA EMPRESA ESTUDADA

Com base nas entrevistas realizadas e em documentos recebidos do pessoal da empresa estudada, constatou-se que a controladoria responde diretamente à diretora de finanças e gestão, sendo que essa diretora também ocupa a função de *controller* da empresa.

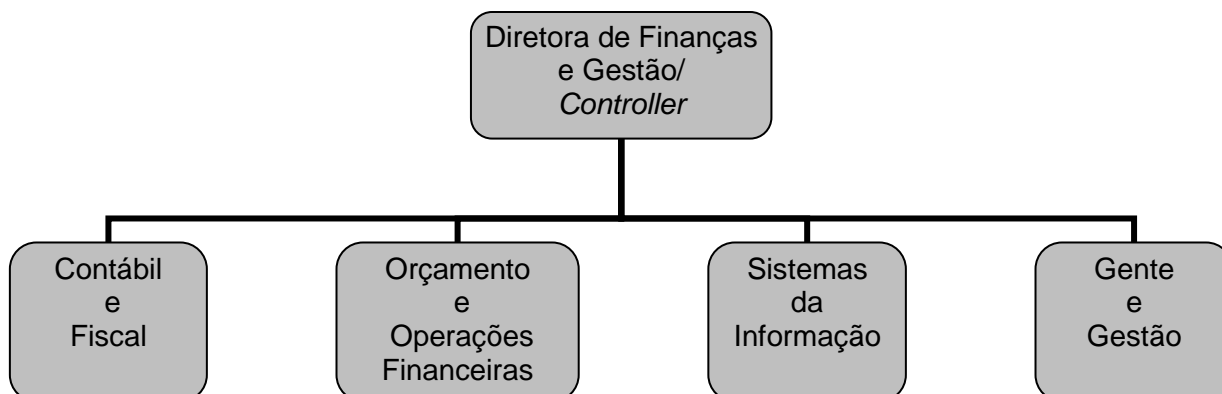
Figura 4 - Controladoria no organograma da empresa



Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa (2017).

Observando o cargo ocupado pelo controller da empresa, observa-se que o estudo corrobora os estudos de Calijuri (2004), onde destacou que a maioria (53%) dos controllers observados ocupavam o cargo de diretores.

Figura 5 - Organograma da área de controladoria da empresa estudada



Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa (2017).

Dentre as áreas subordinadas à controladoria, na empresa estudada, pode-se encontrar: a contábil e fiscal; de orçamento e operações financeiras; de sistemas de informação; e de gente e gestão. Assim, algumas áreas subordinadas também são encontradas nos estudos de Calijuri (2004), como: setor de contabilidade, Sistemas de informação, impostos (fiscal) e operações financeiras.

## 4.2 PERFIL DOS PROFISSIONAIS DA CONTROLADORIA

Como destacado no Quadro 4, as duas grandes áreas de graduação dos entrevistados da área de controladoria foram: Ciências Contábeis e Administração. Assim, confirmam-se os achados de Calijuri (2004) e Oro *et al.* (2009), ao destacarem que a graduação em Ciências Contábeis e Administração significam maior participação e aceitação dentro da área de controladoria.

Quadro 4 - Dados demográficos – controladoria

Profissional Características	<b>Controller (C)</b>	<b>Coordenador Contábil/ Tributário (CC)</b>	<b>Coordenadora de Orçamento e Operações Financeira (CF)</b>	<b>Especialista Financeiro (EF)</b>
<b>Idade</b>	33 anos	32 anos	23 anos	25 anos
<b>Grau de Formação</b>	Especialização MBA	Graduado(a)	Graduado(a)	Especialização MBA
<b>Área da Graduação</b>	Administração	Ciências Contábeis	Administração	Ciências Contábeis
<b>Área da Pós Graduação</b>	Administração	-	-	Controladoria & Finanças

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2017).

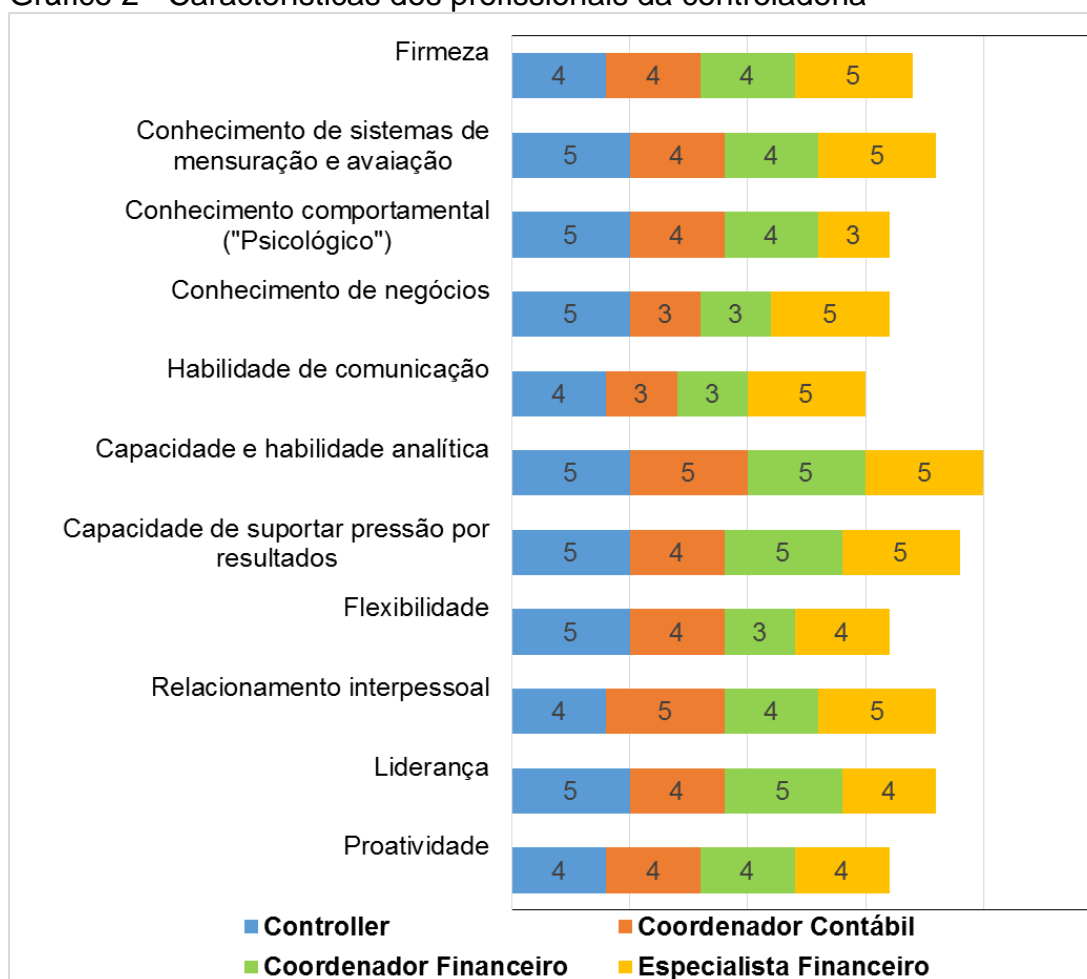
Ainda observando o Quadro 4, percebe-se que a afirmação de Calijuri (2004) se coaduna com o observado na controladoria da empresa estudada, confirmando o uso do MBA como um diferencial, sendo que 50% dos respondentes da empresa estudada possuem pós-graduação, cursando essencialmente Especialização - MBA - em Administração ou Controladoria e Finanças.

#### 4.3 CARACTERÍSTICAS DOS PROFISSIONAIS DA CONTROLADORIA

As habilidades e características dos respondentes da área de controladoria são evidenciadas no Gráfico 2, onde se pode observar que a característica mais destacada, na percepção dos entrevistados, é a capacidade analítica, presente em todos os profissionais da controladoria. Esses resultados correspondem com os encontrados nos estudos de Calijuri (2004) e Ribeiro, Lunkes, Schnorrenberger e Gasparetto (2008).



Gráfico 2 - Características dos profissionais da controladoria



Legenda:

1 – Nenhuma. 2 – Pouca. 3 – Média. 4 – Forte. 5 – Extrema.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2017).

Outras características, como liderança, relacionamento interpessoal e conhecimento de sistemas de mensuração e avaliação, também foram apresentadas de forma expressiva, estando presentes em 90% dos entrevistados. Cabe destacar que a expressividade da liderança corrobora os estudos de Calijuri (2004), Ribeiro *et al.* (2008), Teles *et al.* (2012) e Ferrari *et al.* (2013), sendo destacada como uma característica fundamental à função de *controller*/controladoria.

As características menos pontuadas pelos entrevistados foram: habilidade de comunicação; proatividade; flexibilidade; conhecimento de negócios; e conhecimento comportamental ("Psicológico"). Esses resultados mostram possíveis pontos de melhoria para a área de controladoria da empresa, uma vez que as características proatividade e flexibilidade são referidas por Calijuri (2004) e Ribeiro

*et al.* (2008) como de grande importância tanto para a área de controladoria como para o *controller*.

Por fim, ressalta-se que, neste estudo, o entrevistado melhor qualificado, segundo as características dadas como necessárias para a área de controladoria, foi a *controller* da empresa, apresentando maior adequação às características necessárias, e pontuando com o valor máximo as características liderança, flexibilidade, capacidade analítica, capacidade de suportar pressões por resultados, conhecimentos comportamentais e conhecimento de sistemas de mensuração e avaliação.

#### 4.4 FUNÇÕES PERCEBIDAS PELA EQUIPE DE CONTROLADORIA

As funções executadas pela área de controladoria e classificadas conforme as definições de Weber (2001), em “Parceiro de Negócios” ou “Contador Financeiro”, estão evidenciadas na Tabela 1, ao final desta seção.

Neste estudo, as funções da controladoria apresentadas de forma mais representativa pela atuação proativa foram aquelas voltadas ao desenvolvimento e controle orçamentário, sendo atribuída à área a atuação de forma proativa no fornecimento de informações e de cogestão no planejamento, execução e controle do orçamento da organização. Esses resultados corroboram os estudos de Calijuri (2004) e Pletsch *et al.* (2015) os quais evidenciaram que a execução, o planejamento e o *forecast* orçamentário são as funções que o mercado mais demanda da controladoria.

Segundo Weber (2011), as funções de execução e controle orçamentário são atividades atribuídas, essencialmente, ao “Contador Financeiro”, e a função de planejar e elaborar o orçamento é característica de “Parceiro de Negócios”.

Outras funções que cabem ser destacadas pela grande influência da área são: o fornecimento de informações aos gestores; a avaliação das propostas de investimento; o controle; controle interno; sistema contábil; e o sistema de custos. Pelas definições de Weber (2011), todas essas funções são essencialmente de “Contadores Financeiros”.

Cabe ressaltar que, novamente, a *controller* da empresa estudada se destaca dos demais entrevistados, sendo que, da área de controladoria, ela é a pessoa que mais participa de forma proativa no fornecimento de informações bem como é quem mais participa na tomada de decisão. As funções executadas pelo *controller*, e que se ajustam como de proatividade no fornecimento de informações ou sofrem efetivamente influência na tomada de decisão, são: gerenciamento no sistema de informação e contábil; gerenciamento de tributos, planejamento e elaboração do orçamento; execução do orçamento; controle do orçamento; fornecimento de informações aos gestores; controle; controle interno; sistema de custos; gerenciamento do conteúdo da informação; controle estratégico; sistema de incentivos/motivação; alinhamento dos objetivos e metas; e avaliação não financeira.

Entre os entrevistados da controladoria, percebe-se que alguns ainda se enquadram como “contador financeiro”, como, por exemplo, o Coordenador Financeiro e o Coordenador Contábil. Já os entrevistados que se enquadram, pelas suas funções, como “parceiro de negócios” são o Especialista Financeiro e a *Controller* da empresa.

Entre as funções de “parceiro de negócios” em que a área de controladoria mais se destaca, encontram-se as de gerenciamento de conteúdo da informação, controle estratégico, alinhamento dos objetivos e metas, avaliação não financeira e de sistemas de informação.

Já entre as funções menos representativas na área de controladoria da empresa estudada encontram-se a auditoria, o gerenciamento de tributos, a proposição de novos investimentos e os sistemas de incentivos e motivação.

Observando os estudos anteriores, algumas oportunidades ainda são encontradas para a área, como, por exemplo, a participação no planejamento estratégico, o alinhamento de metas e objetivos e a gestão de pessoas. Além disso, ela pode participar de forma mais proativa na proposição de novos investimentos.

Tabela 1 - Grau de atuação da controladoria nas funções

<b>FUNÇÕES DO CONTADOR FINANCEIRO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sistema Contábil	EF		CF		C CC
Gerenciamento dos tributos	C EF				C CC
Planejamento e elaboração do orçamento				CC	C CF EF
Execução do orçamento			CC		C CF EF
Controle do orçamento			CC		C CF EF
Fornecimento de informações aos gestores				CC CF	C EF
Avaliação das propostas de investimentos			CF	C CC	EF
Controle			CC CF		C EF
Controle interno			CC CF		C EF
Auditoria	CF		CC	C	EF
Sistema de custos			CC CF		C EF
Avaliação financeira			CC CF	C	EF
<b>FUNÇÕES DO PARCEIRO DE NEGÓCIOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Gerenciamento do conteúdo da informação		CF	CC		C EF
Controle estratégico		CF	CC		C EF
Proposição de novos investimentos	CC	CF		C EF	
Sistema de incentivos/motivação	CC EF	CF			C
Alinhamento dos objetivos e metas		CC		CF EF	C
Avaliação não financeira		CC	CF	EF	C
Sistema de informação		CC	CF	EF	C

Legenda:

1 – Não participa.

2 - Fornece informações à gerência sobre assuntos econômicos e as atividades na organização.

3 - Fornece e interpreta as informações *ad-hoc*, ou seja, de acordo com as necessidades de cada usuário.

4 - Auxilia na tomada de decisão de forma crítica, quando solicitado, influencia o gestor a partir de uma opinião independente.

5 - Atua de forma proativa no fornecimento de informações e de cogestão na tomada de decisão.

C – Resposta *Controller*, CC – Resposta Coordenador Contábil e Fiscal, CF – Resposta Coordenadora de Orçamento e Operações Financeiras; EF – Resposta Especialista Financeiro.

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2017).

## 4.5 PAPÉIS DA CONTROLADORIA

Na Tabela 2, a seguir, buscou-se evidenciar as percepções dos diretores sobre os papéis da controladoria da sua empresa. Observou-se que há divergências entre os diretores sobre os papéis que a controladoria exerce. O CEO da empresa elencou o maior número de papéis relativos à área, seguido pelo Gerente de Vendas Nacional e pelo Diretor de Operações.

Essa diferença de percepções pode ser explicada como decorrente dos diferentes papéis que a área de controladoria toma dentro da empresa. Dessa forma, acredita-se que o CEO tenha um maior contato com a área, uma vez que é ele quem mais solicita e recebe informações da controladoria; que perceba mais papéis do que o Gerente de Vendas, por exemplo, que recebe fundamentalmente informações, como: margem de lucro do produto, prazo médio de recebimento, inadimplência de clientes, Meta X Faturado, ticket médio de vendas etc.

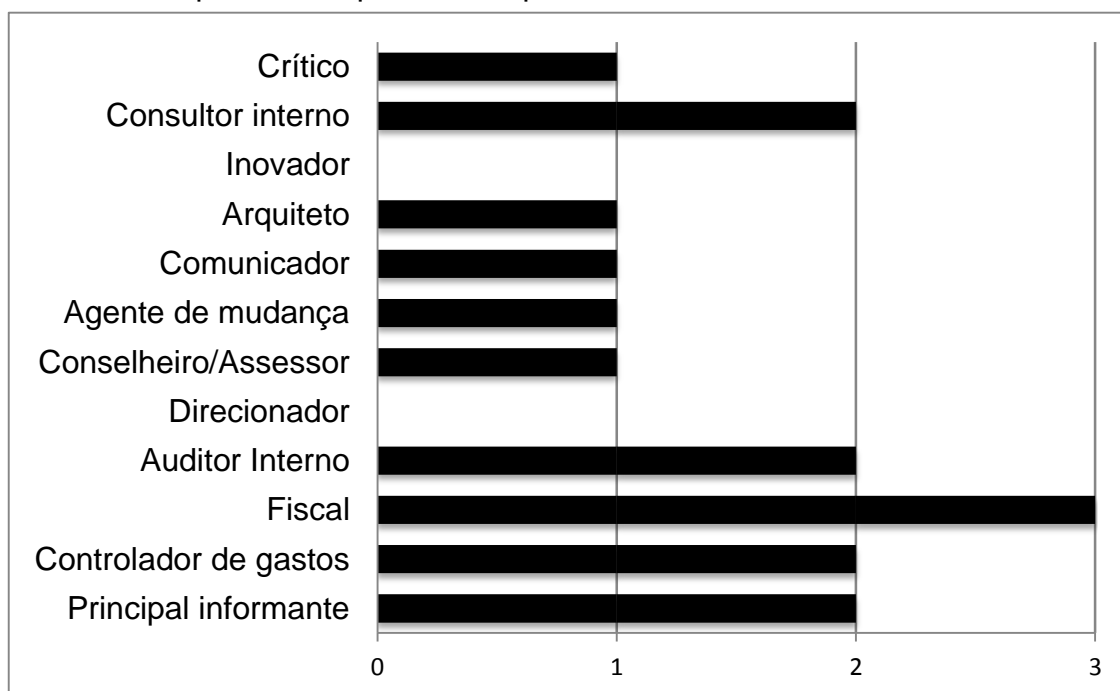
Tabela 2 - Papéis atuais e desejados pelos diretores

Papéis	Diretor de Operações		Gerente de Vendas Nacional		CEO		Total	
	Papéis atuais	Papéis que gostaria	Papéis atuais	Papéis que gostaria	Papéis atuais	Papéis que gostaria	Papéis atuais	Papéis que gostaria
Principal informante	X	X		X	X	X	2	3
Controlador de gastos	X	X		X	X	X	2	3
Fiscal	X		X	X	X	X	3	2
Auditor Interno			X	X	X	X	2	2
Direcionador				X		X	0	2
Conselheiro/Assessor		X			X	X	1	2
Agente de mudança				X	X	X	1	2
Comunicador					X	X	1	1
Arquiteto					X	X	1	1
Inovador		X				X	0	2
Consultor interno	X	X			X	X	2	2
Crítico					X	X	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2017).

Com base no Gráfico 3, apresentado a seguir, nota-se que todos os entrevistados identificam o papel “Fiscal” para a área de controladoria. Conforme o Quadro 2, antes exposto, essa função é a que atua sobre o planejamento e o controle orçamentário, confirmando a percepção do CEO da empresa estudada de que a área de controladoria da empresa deve buscar maior controle de custos e despesas, para conseguir se manter mais enxuta possível.

Gráfico 3 - Papéis atuais percebidos pelos diretores



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2017).

Nota-se também, conforme Gráfico 3, dois dos diretores entrevistados identificaram a função de consultor interno na controladoria da empresa. Com a seleção deste papel, destaca-se que a controladoria não atua somente na geração de informações, mas também faz recomendações de ações e planos de melhoria, atuando como conselheiro ou assessor.

Outros papéis que cabem destacar por estarem presentes em duas das três respostas dos diretores foram as funções de “controlador de gastos”, que corresponde à atuação no planejamento do orçamento; “principal informante”, que condiz com prestar informações financeiras sobre os resultados e desempenho da organização; e de “auditor interno”, que reflete na verificação da adequação da empresa, e em casos de problemas, toma ou sugere medidas punitivas e corretivas.

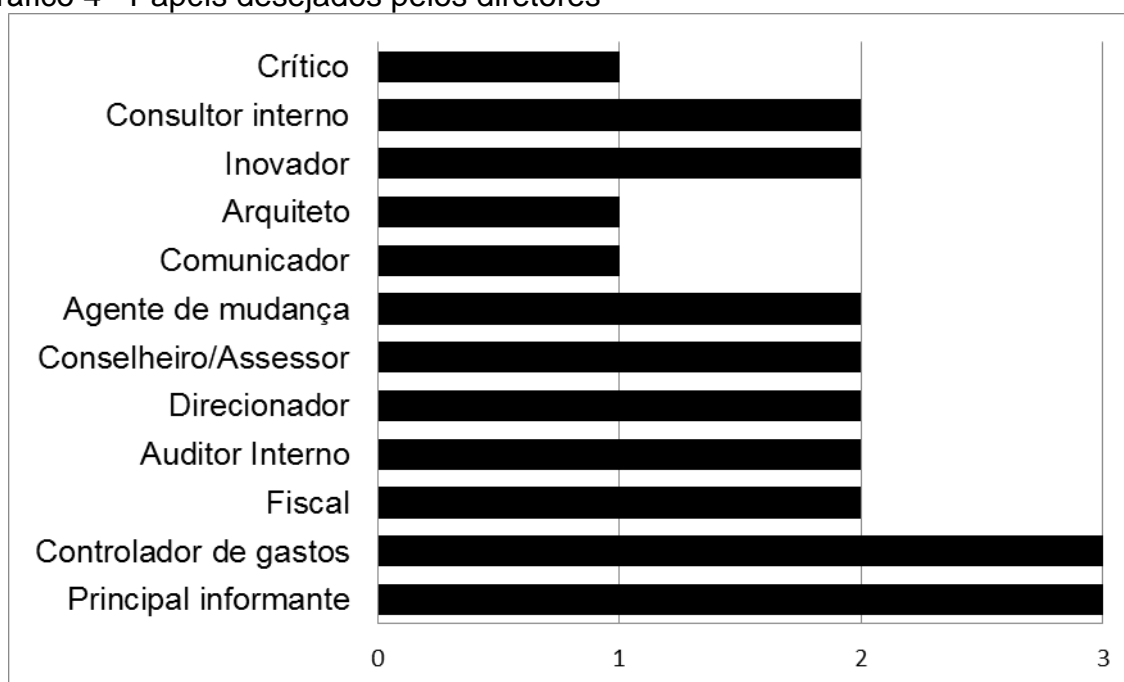
Os papéis que não foram percebidos por nenhum diretor foram: “Inovador” e “Direcionador”. Uma das possíveis razões para a controladoria não apresentar a função de “inovador” pode estar relacionada ao fato de a controladoria não atuar de forma proativa na proposição e desenvolvimento de modelos e instrumentos de gestão.

Em relação à falta do papel de “direcionador”, segundo os entrevistados, observa-se que, apesar de a controladoria informar sobre a direção e velocidade imprimida na empresa, ela não possui como função definir os rumos da organização.

Assim, como em relação às funções observadas, o respondente que mais selecionou papéis desejados foi o CEO da empresa. Em relação aos papéis que os diretores gostariam que fossem realizados pela controladoria, percebe-se, conforme o Gráfico 4, que houve unanimidade em dois papéis: “Controlador de gastos” e “Principal Informante”. O papel do “Controlador de gastos” corresponde a controlar e planejar o processo orçamentário, bem como cobrar cortes orçamentários definidos pelos diretores; e o papel de “Principal informante” tem como responsabilidade e principal função gerar relatórios e prestar informações sobre os resultados e o desempenho da organização.

Cabe destacar também que nem todos os papéis já executados pela controladoria foram destacados como desejáveis por parte de alguns diretores. Conforme já exposto na Tabela 2, o Diretor de Operações não destacou como desejável o papel “Fiscal”. Essa percepção é contrária a dos outros dois entrevistados (CEO e Gerente de vendas Nacional), os quais destacaram esse papel como desejável para a área.

Gráfico 4 - Papéis desejados pelos diretores



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2017).

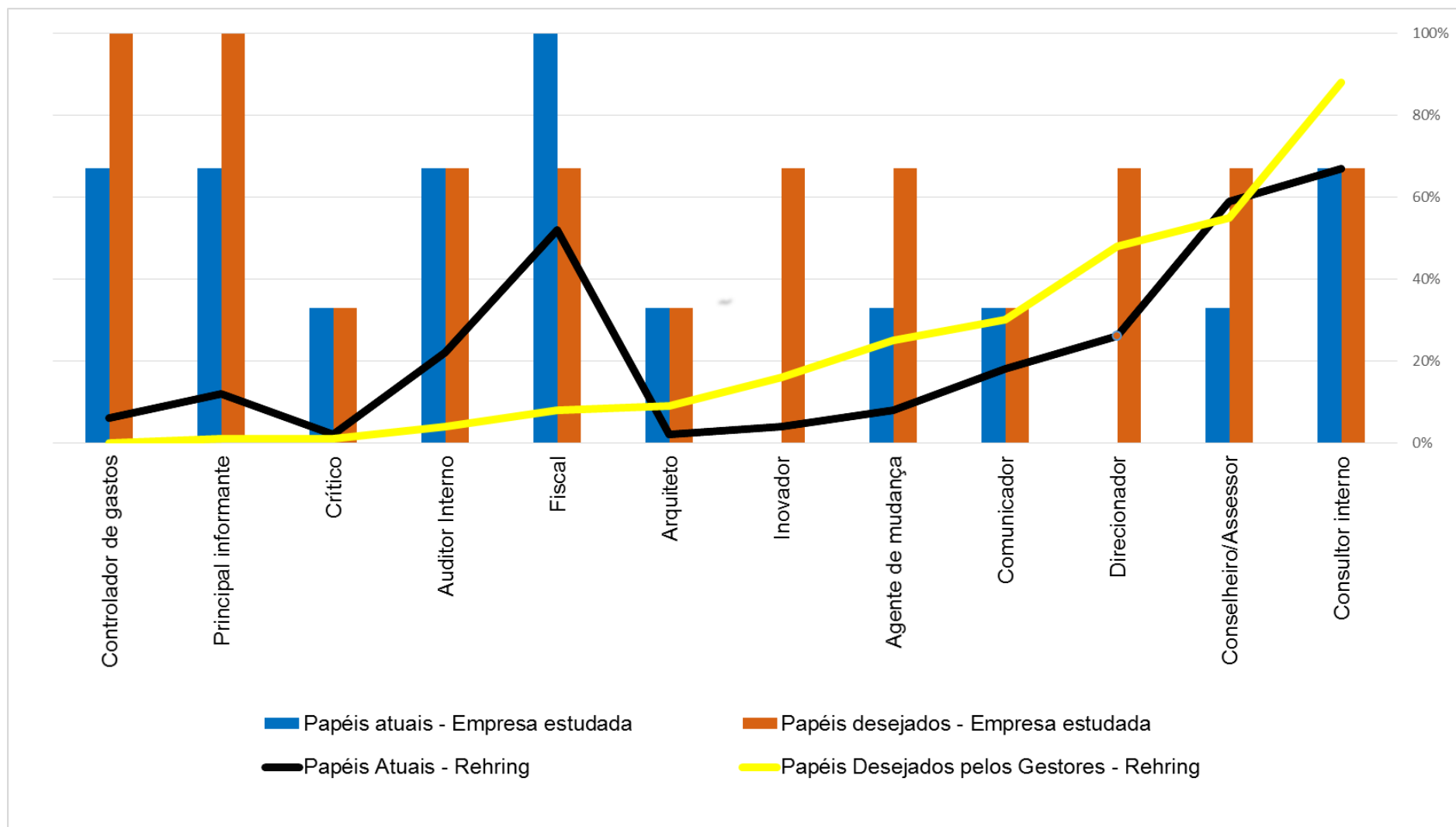
Relacionando os papéis atuais percebidos pelos gestores (Gráfico 3) e as funções praticadas pela área de controladoria, pode-se perceber que existe um consenso sobre a parte orçamentária estar inclusa como função da controladoria. O papel de Fiscal foi lembrado por todos os diretores entrevistados e o de controlador de gastos por dois dos diretores. Já em relação à percepção das funções da controladoria (Tabela 1), o planejamento, a execução e controle orçamentário foram destacados como mais representativos.

Analisando conjuntamente os papéis atuais encontrados na empresa estudada e os papéis atuais encontrados por Rehring *et al.* (2011), pode-se notar, observando o Gráfico 5, a seguir, que poucas informações entre os dois estudos são equivalentes, sobressaltando como destaque apenas o papel de consultor interno, que atua como um facilitador da execução orçamentária, prestando aconselhamento, assessoria e recomendando ações para corrigir os desvios encontrados na empresa.

O ponto mais divergente entre os dois estudos se dá na percepção dos papéis de controlador de gastos e de principal informante, em que todos os diretores entrevistados gostariam que a controladoria abrangesse esse papel, enquanto, nos estudos de Rehring (2011), o desejo por esses papéis para a controladoria é próximo de 0%.



Gráfico 5 - Papéis da empresa estudada X estudo de Rehring



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa

## 4.6 AS ATIVIDADES DA CONTROLADORIA

O bloco D do questionário dirigido aos diretores visava evidenciar a percepção deles sobre afirmações relacionadas à área de controladoria da empresa. Os resultados obtidos na pesquisa encontram-se evidenciados na Tabela 3.

Tabela 3 - Percepção dos diretores sobre a área de controladoria

Opinião	DISCORDA 1 - 2	INDIFERENTE 3	CONCORDA 4 - 5
A apresentação dos desempenhos/indicadores pela controladoria se faz relevante.			3
A cooperação entre a controladoria e os gestores/diretores e gerentes é aberta e construtiva.		1	2
A controladoria tem influência sobre as decisões tomadas na organização.		1	2
A controladoria está preocupada com tarefas desafiadoras e interessantes.		2	1
Na controladoria, a carga de trabalho é desproporcionalmente elevada.	1	2	
O(s) <i>controller</i> (s) tem/têm oportunidades de desenvolvimento acima da média.		3	
O(s) <i>controller</i> (s) recebe(m) salário acima dos demais empregados da organização.	2	1	
A controladoria tem uma boa reputação dentro da empresa.	1		2
A controladoria tem uma contribuição importante para o desenvolvimento de negócios de sucesso.	1		2
Em geral, a controladoria tem uma boa posição na estrutura hierárquica da organização.	1		2
As perspectivas gerais da área de controladoria são boas na organização.	1		2
As informações repassadas pela controladoria influenciam a área onde atua.			3
A controladoria possui as qualificações necessárias para a empresa.		1	2
Está satisfeito com o trabalho da controladoria na empresa.		1	2

Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa (2017).

Observando a Tabela 3, pode-se perceber que a controladoria da empresa possui, em geral, uma boa reputação na percepção dos gestores. Destacam-se as opiniões que “as informações e indicadores preparados pela controladoria são efetivamente relevantes” e “influenciam as áreas dos diretores”, sendo percebidas por todos os diretores. Dessa forma, acredita-se que a controladoria consegue cumprir a sua função de fornecimento de informações aos gestores.

Outro ponto a ser destacado, segundo a percepção dos diretores, é que a controladoria possui uma participação importante no desenvolvimento da organização como um todo. Ressalta-se que dois dos diretores concordaram que a “a cooperação entre a controladoria e os gestores/diretores e gerentes é aberta e construtiva”; “a controladoria tem influência sobre as decisões tomadas na organização”; e que “a controladoria tem uma contribuição importante para o desenvolvimento de negócios de sucesso”. Essas afirmações demonstram a importância da área de controladoria para a busca da eficácia da organização.

Essas afirmações corroboram os estudos de Caggiano e Figueiredo (2008), que afirmam que a missão da área de controladoria está ligada à colaboração com as áreas dos principais gestores, buscando melhorias nos resultados globais, a eficácia da organização e zelando pela continuidade da empresa. Dessa forma, percebe-se que a área de controladoria tende para a definição de “Parceiro de Negócios” de Weber (2011), atuando na parte estratégica e influenciando a tomada de decisão da empresa.

Quanto às qualificações, dois dos entrevistados concordaram e um foi indiferente sobre a afirmação de que a área de controladoria possui as qualificações necessárias para a empresa. Dessa forma, conclui-se que o perfil e as características dos profissionais da área atendem as demandas da organização, uma vez que os diretores afirmam estar satisfeitos com o trabalho que a controladoria desempenha na empresa.

Contudo, conforme exposto na Tabela 3, pela percepção dos diretores, existem pontos a serem melhorados. Destaca-se que para um dos diretores, a controladoria “não possui uma boa reputação” dentro da organização e que “a área de controladoria não está em uma boa posição na estrutura hierárquica na organização”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais do estudo realizado. Além disso, são oferecidas recomendações para futuras pesquisas acerca do mesmo tema abordado, principalmente em função das limitações do presente estudo.

### 5.1 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo central, analisar quais as principais funções exercidas e os principais papéis encontrados e desejados pela controladoria/*controller* dentro de uma empresa industrial e comercial, localizada na grande Florianópolis.

Entre as principais características encontradas nos profissionais da área de controladoria, constatou-se que dois são formados em Ciências Contábeis e dois são formados em Administração. As suas principais habilidades são: capacidade analítica; liderança, relacionamento interpessoal e conhecimento de sistemas de mensuração e avaliação.

As funções mais destacadas pela atuação de forma proativa e de cogestão, encontradas no questionário aplicado à controladoria, foram as funções voltadas ao desenvolvimento e ao controle orçamentário. Esses resultados corroboram os estudos de Calijuri (2004) e Pletsch *et al.* (2015), quando evidenciaram que as funções que o mercado mais demanda a controladoria são a execução, o planejamento e a revisão orçamentária.

Segundo as definições de Weber (2011), a elaboração e o planejamento orçamentário são funções do “Parceiro de Negócios”, já a execução e o controle orçamentário são funções características do “Contador Financeiro”. Dessa forma, conclui-se que, embora a *controller* possua um papel de “Parceiro de Negócios” – uma vez que, conforme Weber (2011), o parceiro de negócios não substitui o contador financeiro, mas sim o complementa – na empresa estudada, a

controladoria desenvolve também funções enquadradas como de “Contador Financeiro”, atuando, principalmente, na parte operacional da empresa.

Com relação à percepção dos diretores sobre os papéis atuais e desejados da área de controladoria da empresa estudada, notou-se que há divergências nas percepções e necessidades dos diferentes diretores. O papel atual que recebeu mais destaque foi o de Fiscal, percebido por todos os diretores. Esse resultado mostra compatibilidade nas percepções dos diretores e dos profissionais da controladoria sobre a parte orçamentária ser um dos principais pontos de atuação da controladoria na empresa.

Por fim, os papéis encontrados como sendo os mais desejados pelos diretores foram: o de controlador de gastos – deixando mais evidente a necessidade da função orçamentária aos diretores, desejando que a controladoria não atue somente no controle orçamentário, mas também no planejamento – e o de principal informante – necessitando que a controladoria gere relatórios e preste informações sobre os resultados e desempenhos da organização.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Espera-se que este trabalho sirva como base para trabalhos futuros, que se desenvolverem a partir desse tema. Sendo assim, recomendam-se:

- Comparar os papéis encontrados e desejados da controladoria em empresas de diferentes portes e ramos atuação.
- Verificar divergências nas funções exercidas pela controladoria entre empresas em que o *controller* ocupa mais de um cargo e de empresas onde o profissional é exclusivamente *controller*.

## 6 REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, K. **Funções da Controladoria: Um estudo sobre a percepção dos gestores e do controller em uma empresa de tecnologia**. 2015. 50 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, /Florianópolis, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/163103>>. Acesso em: 13 out. 2017.

ALMEIDA, L. B; PARISI, C; PEREIRA, C. A. **Controladoria**. In: CATELLI, Armando. Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica - GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ARIMA, C. H.. **Sistemas de Informações**. In: SCHMIDT, Paulo. Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookmann, p.79-90, 2002.

BEUREN, I. M.; RAUPP, F. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BEUREN, I. M. **O papel da Controladoria no Processo de Gestão**. In: SCHMIDT, Paulo. Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookmann, p.15-38, 2002.

BUENO, JEFFERSON REIS. **Qual a receita bruta e o número de empregados para MEI, ME e EPP?** Santa Catarina: Org., 2017. Disponível em: <<http://blog.sebrae-sc.com.br/numero-de-empregados-receita-bruta-para-mei-me-epp/>>. Acesso em: 20 out. 2017.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2006.

CAGGIANO, P. C.; FIGUEIREDO, S. **Controladoria: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CALIJURI, M. S. S. **Controller: o perfil atual e a necessidade do mercado de trabalho**. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, v. 33, n. 150, p. 38-53, 2004.

CASTRO, G. K.; LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. **Perspectivas profissionais do controller no Brasil e Espanha**. CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 22., 2015, Foz do Iguaçu, 2015.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FERRARI, M.J.; CUNHA, L.C.; LUNKES, R.J.; BORGET, A. **O perfil do Controller sob a ótica do mercado de trabalho brasileiro**. Revista de Informação Contábil, Vol. 7, n.3, p. 25-50.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOMES, C. V.; SOUZA, P.; LUNKES, R. J. **Estudio sobre el perfil profesional de contraloría buscada por las empresas brasileñas**. Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, Vol. 8(1), p. 34-50, 2014.

KNOEPPPEL, H. **Controllershship**. New York: John Wiley, 1935.

KUPPER, H. W. P. **Controlling; Kinzeption, aufgaben und instrumente**. 4. ed. Berlin: MSG, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LUNKES, R. J.; SOUZA, P.; WIGGERS, N. **Controller: estudo sobre a relação entre funções, salários e formação acadêmica**. In: Congresso ANPCONT, 9., 2015, Curitiba. Anais eletrônicos... Curitiba, 2015. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/25828>>. Acesso em: 13 out. 2017.

LUNKES, Rogério João et al. **Funções da controladoria: Um estudo nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2009.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBURGER, D.; ROSA, F. S. **Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 15, n. 47, p. 283-299, 2013.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBURGER, D. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBURGER, D.; GASPARETTO, V.. **Perfil do Controller em empresas de médio e grande porte da Grande Florianópolis**. REVISTA CATARINENSE DA CIÊNCIA CONTÁBIL, v. 7, n.20, p. 57-70, 2008.

LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V.; SCHNORRENBURGER, D. **Um estudo sobre as funções da controladoria**. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 4, n. 10, p. 106-126, 2010.

MOSIMANN, C. P.; CARVALHO, J. O. de; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: UFSC, Fundação ESAG, 1993.

NAKAGAWA, M. **Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, L. M. de. **Controladoria Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Goiás: UFG. 2011.

OLIVEIRA, L.; PEREZ JUNIOR, J.; SILVA, C. **Controladoria estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ORO, Ieda Margarete et al. **O perfil do profissional de controladoria sob a óptica do mercado de trabalho brasileiro**. Pensar Contábil, v. 11, n. 44, 2009.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria avançada**. São Paulo: Thomson, 2005.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PLETSCH, Caroline Sulzbach et al. **Estratégias competitivas e desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras**. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 9, n. 25, p. 16-30, 2015.

REHRING, J.; Voußem, L.; Weber, J. Die Rolle(n) der Controller: Eine Einordnung durch den WHU-Controllerindex. Controller Magazin. Vol. 36., n. 5, 2011, p. 14-20.

RIBEIRO, L. M. S. et al. **Perfil do controller em empresas de médio e grande porte da Grande Florianópolis**. Revista Catarinense da Ciência Contábil, Florianópolis, v.7, n. 20, p.57-70, abr/jul. 2008

RICHARTZ, F.; KRÜGER, L.M.; LUNKES, R.J.; BORGERT, A. **Análise Curricular em Controladoria e as Funções do Controller**. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión. V. 9 (19), p. 25-39, 2012.

ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. **The Controller's function: the work of the managerial accounting**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

SCHNORRENBARGER, D.; CASTRO, G. K.; LUNKES, R. J. **Perspectivas profissionais do controller no Brasil e Espanha**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2015.

SCHNORRENBARGER, Darci et al. **Perfil do controller em empresas de médio e grande porte da grande Florianópolis**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2007.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

TELES, J.; Lunkes, R. J.; ESPEJO M. M. S. B.; NASCIMENTO, C. do. **Recursos cognitivos e competências na percepção de controllers que atuam em hotéis no sul do Brasil**. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Vol. X, n. 20, 2012. Disponível em: <<http://www.observatorio->



iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA\_20/Joao\_Teles,\_Rogerio\_Lunkes,\_M%C3%A1rcia\_Bortolucci\_Cristiano\_do\_Nascimento.pdf >. Acessado em: 13 out. 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUNG, N. H. **Controladoria financeira das empresas: Uma abordagem prática**. 8. ed. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.

WEBER, J. ***The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes***. *Journal of Management Control*. Vol. 22(1, p. 25-46), 2011.

KÜPPER, H. W. P. ***Controlling: Konzeption, aufgaben und instrumente***. 4. ed. Berlin: MSG, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 212 p. 2005.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO APLICADO AOS GESTORES

### BLOCO A - DADOS DEMOGRÁFICOS

#### 1.1 Idade

R: ..... anos.

#### 1.2 Sexo:

- ( ) Feminino  
( ) Masculino

#### 1.3 Grau de formação:

- ( ) 1º Grau  
( ) 2º Grau  
( ) Graduado(a)  
( ) Especialização – MBA  
( ) Mestre  
( ) Doutor(a)

#### 1.4 Caso possua graduação ou esteja cursando, indique o curso:

- ( ) Administração  
( ) Economia  
( ) Ciências Contábeis  
( ) Direito  
( ) Engenharia  
( ) Outro. Qual? .....

#### 1.5 Qual o tempo de experiência na área?

R: .....

#### 1.6 Qual a função (cargo) ocupa na organização?

R: .....

#### 1.7 Qual o tempo de atuação na organização?

R: .....

#### 1.8 Qual o tempo de atuação na função (cargo) dentro da empresa:

R: .....

#### 1.9 Que razões considera que levaram a empresa a abrir o setor de controladoria?

R: .....  
.....

### BLOCO B – PAPEL DO CONTROLLER

**Como vê ou percebe o(s) papel(is) do *controller*/controladoria atualmente na empresa?** *(mais de uma opção pode ser selecionada)*

( ) Principal informante	É o fornecedor de informações financeiras aos principais gestores. Ele tem a responsabilidade de gerar os relatórios e prestar informações sobre os resultados e desempenho da organização.
( ) Controlador de gastos	Atua no controle do processo de planejamento e orçamento e, frequentemente, impõe/exige/cobra cortes exigidos/propostos/definidos pela alta direção.
( ) Fiscal	Atua principalmente sobre o processo de controle da execução orçamentária. Comando e controle. Faz cumprir as normas da organização (políticas e procedimentos).
( ) Auditor Interno	Atua na verificação, conferindo se está tudo certo e, em casos de problemas, toma ou sugere medidas punitivas. Mantém os superiores informados sobre o comportamento e desempenho dos gestores de linha.
( ) Direcionador	Atua sobre os objetivos estabelecidos, informando ao principal executivo o alinhamento das ações de negócio. Informa sobre a direção e velocidade imprimida. Atua na coordenação do alinhamento dos esforços da organização e na definição dos seus rumos.
( ) Conselheiro/Assessor	Atua sobre a eficiência econômica. Tem relação muito próxima com os gestores, inclusive para criticar suas ações e decisões.
( ) Agente de mudança	Atua e contribui com iniciativas, além de acompanhar e dar suporte aos processos de mudança.
( ) Comunicador	Atua na comunicação direta com a gestão, ao transmitir os indicadores de gestão e mostrar as implicações e impactos sobre o resultado. Procura gerar um impacto positivo sobre o comportamento do gerente, com forte interação.
( ) Arquiteto	Propõe e desenvolve os modelos e instrumentos de gestão, incluindo os sistemas de informações.

( ) Inovador	Atua no desenvolvimento e na transmissão de conceitos e técnicas inovadoras relacionadas à gestão. A diferença entre o arquiteto e o inovador é que o primeiro atua mais no campo das ideias e conceitos; e o segundo, na proposição e no desenvolvimento de modelos e instrumentos.
( ) Consultor interno	Atua em funções que vão além da prestação de informações, com a recomendação de ações de melhoria e correção de desvios. Atua como facilitador da execução, ou seja, aquele que ajuda as áreas ou os gestores em casos de dúvidas sobre como realizar a execução orçamentária. Conduta de aconselhamento e assessoria.
( ) Crítico	Fala verdades, mesmo que duras, e faz críticas sem temer consequências negativas.

### BLOCO C – PAPÉIS QUE GOSTARIA

**Quais papéis gostaria que a controladoria/controller abrangesse?**

*(mais de uma opção pode ser selecionada)*

( ) Principal informante	Fornecer informações financeiras aos principais gestores. Tem a responsabilidade de gerar os relatórios e prestar informações sobre os resultados e o desempenho da organização.
( ) Controlador de gastos	Atua no controle do processo de planejamento e orçamento e, frequentemente, impõe/exige/cobra cortes exigidos/propostos/definidos pela alta direção.
( ) Fiscal	Atua principalmente sobre o processo de controle da execução orçamentária. Comando e controle. Faz cumprir as normas da organização (políticas e procedimentos).
( ) Auditor Interno	Atua na verificação, conferindo se está tudo certo e, em casos de problemas, toma ou sugere medidas punitivas. Mantém os superiores informados sobre o comportamento e desempenho dos gestores de linha.

( ) Direcionador	Atua sobre os objetivos estabelecidos, informando ao principal executivo o alinhamento das ações de negócio. Informa sobre a direção e velocidade imprimida. Atua na coordenação do alinhamento dos esforços da organização e na definição dos seus rumos.
( ) Conselheiro/Assessor	Atua sobre a eficiência econômica e tem relação muito próxima com os gestores, inclusive para criticar suas ações e decisões.
( ) Agente de mudança	Atua e contribui com iniciativas, além de acompanhar e dar suporte aos processos de mudança.
( ) Comunicador	Atua na comunicação direta com a gestão, ao transmitir os indicadores de gestão e mostrar as implicações e os impactos sobre o resultado. Procura gerar um impacto positivo sobre o comportamento do gerente, com forte interação.
( ) Arquiteto	Propõe e desenvolve os modelos e instrumentos de gestão, incluindo os sistemas de informações.
( ) Inovador	Atua no desenvolvimento e na transmissão de conceitos e técnicas inovadoras, relacionadas à gestão. A diferença entre o arquiteto e o inovador é que o primeiro atua mais no campo das ideias e conceitos; e o segundo, na proposição e no desenvolvimento de modelos e instrumentos.
( ) Consultor interno	Atua em funções que vão além da prestação de informações, com a recomendação de ações de melhoria e correção de desvios. Atua como facilitador da execução, ou seja, é aquele que ajuda as áreas ou os gestores em casos de dúvidas sobre como realizar a execução orçamentária. Conduta de aconselhamento e assessoria.
( ) Crítico	Fala verdades, mesmo que duras, e faz críticas sem temer consequências negativas.

### BLOCO D – VISÃO GERAL

**Classifique de acordo com sua visão acerca dos itens abaixo.**

1 – Discordo Plenamente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Indiferente;

## 4- Concordo Parcialmente; 5 – Concordo Plenamente

	1	2	3	4	5
A apresentação dos desempenhos pela controladoria está em alta.					
A cooperação entre a controladoria e os gestores/diretores e gerentes é aberta e construtiva.					
A controladoria tem influência sobre as decisões tomadas na organização.					
A controladoria está preocupada com tarefas desafiadoras e interessantes.					
Na controladoria, a carga de trabalho é desproporcionalmente elevada.					
O(s) <i>controller</i> (s) tem/têm oportunidades de desenvolvimento acima da média.					
O(s) <i>controller</i> (s) recebe(m) salário acima dos demais empregados da organização.					
A controladoria tem uma boa reputação.					
A controladoria tem uma contribuição importante para o desenvolvimento de negócios de sucesso.					
Em geral, a controladoria tem uma boa posição na estrutura hierárquica da organização.					
As perspectivas gerais da área de controladoria são boas na organização.					
As informações repassadas pela controladoria influenciam a área onde atua.					
A controladoria possui as qualificações necessárias para a empresa.					
Está satisfeito com o trabalho da controladoria na empresa.					

## APÊNDICE B - INSTRUMENTO APLICADO AO CONTROLLER

### BLOCO A - DADOS DEMOGRÁFICOS

#### 1.1 Idade:

R: ..... anos.

#### 1.2 Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

#### 1.3. Formação:

- ☐ 1° Grau
- ☐ 2° Grau
- ☐ Graduado(a)
- ☐ Especialização – MBA
- ☐ Mestre
- ☐ Doutor(a)

##### 1.3.1 Caso possua graduação ou esteja cursando, indique o curso:

- ☐ Administração
- ☐ Economia
- ☐ Ciências Contábeis
- ☐ Direito
- ☐ Engenharia
- ☐ Outros. Qual? .....

##### 1.3.2 Cursou/Cursa pós-graduação?

- ☐ Sim
- ☐ Não

##### 1.3.3 Caso tenha cursado ou esteja cursando alguma pós-graduação, qual a área do curso:

- ☐ Controladoria
- ☐ Finanças
- ☐ Contabilidade
- ☐ Administração
- ☐ Economia
- ☐ Outras. Qual? .....

#### 1.4 Qual função (cargo) ocupa na empresa:

R: .....

#### 1.5 Qual o tempo de experiência na área:

R: .....

**1.6 Qual o tempo de atuação na organização:**

R: .....

**1.7 Qual o tempo de atuação na função dentro da empresa:**

R: .....

**1.8 Que razões considera que levaram a empresa a abrir o setor de controladoria?**

R:.....  
.....

**1.9 Quantos funcionários a empresa tinha quando foi criado o setor de controladoria?**

R:.....  
.....

**1.10 Na estrutura organizacional da empresa, onde está localizado o setor de controladoria?**

R:.....  
.....



### BLOCO B – GRAU DE ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA

Com base na escala a seguir, assinale os itens/tópicos de acordo com o grau de interação ou a contribuição para o processo de gestão da organização.

#### ESCALA:

1 – Não participa.

2 - Fornece informações à gerência sobre assuntos econômicos e atividades na organização.

3 - Fornece e interpreta as informações *ad-hoc*, ou seja, de acordo com as necessidades de cada usuário.

4 - Auxilia na tomada de decisão de forma crítica, quando solicitado, influência o gestor a partir de uma opinião independente.

5 – Atua de forma proativa no fornecimento de informações e de cogestão na tomada de decisão.

GRAU DE ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA NAS SEGUINTE FUNÇÕES:					
ATIVIDADE	1	2	3	4	5
Sistema contábil					
Gerenciamento dos tributos					
Planejamento e elaboração do orçamento					
Execução do orçamento					
Controle do orçamento					
Fornecimento de informações aos gestores					
Avaliação das propostas de investimentos					
Controle					
Controle interno					
Auditoria					
Sistema de custos					
Avaliação financeira					
Coordenação do desenvolvimento do planejamento estratégico					
Coordenação da implementação do planejamento estratégico					
Gerenciamento do conteúdo da informação					
Controle estratégico					
Proposição de novos investimentos					
Sistema de incentivos/motivação					
Alinhamento dos objetivos e metas					
Avaliação não financeira					
Sistema de informações					
Outra(s) Qual(is)? .....					
.....					

Outra(s) Qual(is)? .....					
.....					
Outra(s) Qual(is)? .....					
.....					

### BLOCO C – CARACTERÍSTICAS

Considere os itens a seguir conforme a escala para identificar seu perfil em relação às seguintes características do *controller*:

1 – NENHUMA 2 - POUCA 3 – MÉDIA 4 - FORTE 5 – EXTREMA

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4	5
Proatividade					
Liderança					
Relacionamento interpessoal					
Flexibilidade					
Capacidade de suportar pressão por resultados					
Capacidade e habilidade analítica					
Habilidade de comunicação					
Conhecimento de negócios					
Conhecimento comportamental (“Psicológico”)					
Conhecimento de sistemas de mensuração e avaliação					
Firmeza					
Outros. Quais?.....					
.....					
Outros. Quais?.....					
.....					
Outros. Quais?.....					
.....					